



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CLUB DEPORTIVO MUSHUC RUNAS.C., DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA, CANTÓN AMBATO, CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2017 AL 2021.

AUTORA:

MALIZA VILLA SANDRA ISABEL

AMBATO - ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Sandra Isabel Maliza Villa, quien cumple con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza

DIRECTOR

Ing. Mario Alfonso Arellano Díaz

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, SANDRA ISABEL MALIZA VILLA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 03 de mayo del 2018

Sandra Isabel Maliza Villa

C.C.180463907-6

DEDICATORIA

A Dios

A mis Padres

A mi esposo

A mis hijos

A Ing. Patricio Arguello Mendoza Director de Tesis

A Ing. Mario Arellano Díaz Miembro de Tesis

A toda mi familia y amigos

Dedico este trabajo

Dedico este trabajo a Dios quien me ha entregado a los seres más maravillosos en mi vida mis padres mi esposo y mis hijos y por medio de ellos me dio la fuerza que necesitaba para continuar, porque me ha permitido sobresalir ante cualquier adversidad, porque a pesar de todos los problemas siempre me dio una luz para continuar, a mi esposo por estar siempre apoyándome en los momentos más difíciles y a mis hijos por ser el motor fundamental y la inspiración para seguir la lucha constantemente, gracias a todas aquellas personas que formaron parte de mi vida y culminación profesional dedico este trabajo con todo mi afecto y cariño.

Sandra Isabel Maliza Villa

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque en medio de tantos problemas siempre me dio una razón para salir adelante. No me cansare de agradecer por las bendiciones que he recibido, por estar siempre a mi lado, por darme la fuerza para culminar con este arduo trabajo.

A mis padres por darme la vida; y motivarme a ser mejor cada día, por enseñarme que en la vida nada es fácil pero que con la bendición de Dios todo se puede lograr, por su apoyo incondicional durante toda mi carrera.

A mi esposo por su comprensión, paciencia, amistad, cariño y confianza.

A mis hijos por ser mis fuerzas para seguir adelante y dar la razón por quienes luchar ante las adversidades de la vida.

A los Ingenieros Patricio Arguello y Mario Arellano director y miembro de la presente investigación por su apoyo, tiempo, y aporte la culminación del presente trabajo.

A todos mis amigos y familiares y quienes comparten de este gran logro profesional, mil gracias.

Sandra Isabel Maliza Villa

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de ilustraciones	xi
Índice de anexos.....	xi
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Planificación Tradicional.....	10
2.2.2 Características de la planeación tradicional.....	11
2.2.3 Etapas de la planeación tradicional.....	12
2.2.4 Planeación estratégica	12
2.2.5 Conceptos	12
2.2.6 Componentes de la Planificación Estratégica.....	14

2.2.7	Propósito de la Planeación.....	15
2.2.8	Importancia de la planeación Estratégica	16
2.2.9	Niveles de Planificación	17
2.2.10	Diferencias del planeamiento estratégico y no estratégico.....	18
2.2.11	Ventajas de la planeación	20
2.2.12	Desventajas de la Planeación.....	20
2.2.13	Administración estratégica	21
2.2.18	Dirección estratégica	23
2.2.19	Definición	23
2.2.20	Etapas de la dirección estratégica	25
2.2.21	Elementos de la Dirección Estratégica	26
2.2.22	Principales características de la organización estudiada	27
2.2.23	De la Constitución y Sede	27
2.2.24	De los fines	28
2.2.25	De las actividades en el Futbol Profesional	29
2.2.26	Categoría de los Socios.....	30
2.2.27	De las Comisiones	30
2.2.28	Planificación y Gestión Deportiva.....	31
2.2.29	Modelo de planificación Estratégica Deportivo.	32
2.2.30	Tipos de planificación.....	33
2.2.31	El diagnóstico Deportivo	34
2.2.32	Las organizaciones Deportivas	34
2.2.33	Las organizaciones deportivas públicas.....	35
2.2.34	Las empresas de servicios Deportivos	35
2.2.35	Las sociedades anónimas deportivas	36
2.2.36	La cultura de la planificación deportiva	36
2.2.37	La planificación de las Instalaciones Deportivas.....	37
2.2.38	La planificación del entrenamiento deportivo.	37
2.2.39	La planificación deportiva en el sector privado.....	38
2.2.40	Matriz de consistencia	45
2.3	HIPOTESIS	46
2.3.1	VARIABLES.....	46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		47
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	47

3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	47
3.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	48
3.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	49
3.5	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.6	POBLACION Y MUESTRA	50
3.7	RESULTADOS	52
3.8	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	64
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	65
4.1	TEMA DE LA PROPUESTA	65
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	65
4.2.1	Reseña Histórica	65
4.2.2	Datos generales.....	68
4.2.3	Diagnóstico general de la Institución	69
4.2.4	Misión.....	70
4.2.5	Visión.....	70
4.2.6	Valores y principios.....	71
4.2.7	Objetivos estratégicos.....	74
4.2.8	Objetivos Operativos	74
4.2.9	Investigaciones de nuevas técnicas	76
4.2.10	Contactar y contratar personal para el desarrollo de nuevas técnicas.	76
4.2.11	Aplicación de técnicas de alto rendimiento	77
4.2.12	Evaluaciones a las técnicas empleadas	78
4.2.13	Contrato de personal.....	79
4.2.14	Plan de adquisición.....	91
4.2.15	Presupuesto.....	93
	CONCLUSIONES	94
	RECOMENDACIONES.....	95
	BIBLIOGRAFÍA	96
	ANEXOS	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Planeamiento estratégico y planeamiento no estratégico	18
Tabla 2: El club cuenta con una Planificación Estratégica	55
Tabla 3: Los empleados conocen sobre el tema	56
Tabla 4: Existe una buena organización, motivación y comunicación	57
Tabla 5: Conoce el personal administrativo y Directivos sobre el marco legal y administrativo	58
Tabla 6: Generan e innovan nuevas propuestas	59
Tabla 7: El club cuenta con una visión a largo plazo	60
Tabla 8: El club ha logrado alcanzar la misión que tiene propuesto	61
Tabla 9: Existen planes de comunicación, mensajes, canales y medios	62
Tabla 10: Los deportista, técnicos y la directiva tienen una buena relación con la F.E.F.	63
Tabla 11: Datos del Club	68
Tabla 12: FODA	69
Tabla 13: Propuesta de Misión	70
Tabla 14: Propuesta de Visión	71
Tabla 15: Socializar la normativa a los participantes	80
Tabla 16: Establecer los programas de entrenamiento	81
Tabla 17: Participar en los diferentes torneos	82
Tabla 18: Evaluaciones al equipo técnico y participantes	83
Tabla 19: Contratación de jugadores	84
Tabla 20: Aplicación del plan de trabajo	85
Tabla 21: Proyecto de infraestructura	86
Tabla 22: Auspicio para financiar obra	87
Tabla 23 Campaña Publicitaria	88
Tabla 24: Pagina Web	89
Tabla 25: Promociones para los socios	90
Tabla 26: Plan de Adquisición	91
Tabla 27: Presupuesto	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: El club cuenta con una planificación estratégica.....	55
Gráfico 2: Los empleados conocen sobre el tema	56
Gráfico 3: Existe una buena organización, motivación y comunicación.....	57
Gráfico 4: Conoce el personal administrativo y Directivos sobre el marco legal y administrativo	58
Gráfico 5: Generan e innovan nuevas propuestas.....	59
Gráfico 6: El club cuenta con una visión a largo plazo	60
Gráfico 7: El club ha logrado alcanzar la misión que tiene propuesto	61
Gráfico 8: Existen planes de comunicación, mensajes, canales y medios	62
Gráfico 9: Los deportistas, técnicos y la directiva tienen una buena relación con la F.E.F.....	63

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Organigrama Estructural.....	67
Ilustración 2: Mapa de ubicación Club Deportivo Mushuc Runa.....	68
Ilustración 3: Valores del Club Deportivo Mushuc Runa.....	72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Conformación Jurídica	98
Anexos 2: Reglamento Interno	111
Anexos 3: Cuestionario realizado a los trabajadores.	121
Anexos 4: Fotografías de los entrenamientos	122
Anexos 5: Fotografías de categorías formativas	123

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo realizar una Planificación Estratégica para el Club Deportivo Mushuc Runa s.c., de la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, correspondiente al periodo 2017 al 2021., para el mejoramiento de la gestión administrativa, ya que al no tener un Plan retrasa las metas propuestas en cada temporada. Se aplicó la metodología que basa en el marco teórico de la Planificación Administrativa sumada a la valoración diagnóstica tomada a partir del modelo de trabajo que emplean al momento, la cual permitió valorar la situación actual y establecer nuevos lineamientos con acciones estratégicas para el logro de sus metas y objetivos propuestos. Con la aplicación de encuestas y entrevistas a los directivos y personal administrativos del Club se pudo realizar el análisis FODA permitiendo estudiar el desarrollo de los procesos que se realizan en la Institución. Por consiguiente se recomienda aplicar la propuesta de crear una Escuela Permanente, de contratar nuevos técnicos especializados, realizar evaluaciones para saber si se cumple o no con las metas propuestas para cada temporada, ya que se realizó la planificación estratégica con el fin de mejorar el manejo administrativo de Club.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<PLANIFICACION ESTRATÉGICA> <FODA> <PRESUPUESTO ANUAL>
<EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO> <AMBATO (CANTÓN)>.

Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACION

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

A nivel de las Instituciones Deportivas la Planificación Estratégica es muy importante ya que con ello se puede medir los objetivos y metas propuestas para cada temporada, y así la toma de decisiones de los Directivos, pese al alto grado de competencia y a la crisis en los últimos años a nivel global la actividad deportiva está sujeta a superar retos y mejorar día a día.

En la ciudad de Ambato se encuentra ubicado Mushuc Runa Sporting Club, que practica el Fútbol Profesional incentivando a niños, jóvenes y Futbolistas profesionales a ser parte de la Institución y llegar a ser grandes en el Fútbol Ecuatoriano, se ha venido presentando varios problemas en el sistema administrativo derivados por la ausencia de una Planificación Estratégica que es parte fundamental de la organización y nos da bases sólidas para la toma de decisiones más adecuadas de lo que se habrá de realizar en el futuro, con esto se podrá mejorar la gestión.

En el presente Proyecto de Investigación se ha estructurado en cuatro capítulos, que se encuentran divididos de la siguiente manera:

En el Capítulo I: El problema, se detalla su planteamiento, formulación y se establecen objetivos y razones fundamentales del porqué de la investigación.

En el capítulo II: Describe el marco teórico consiste en la revisión de las teorías que concurren con el tema de la investigación, que incluyen antecedentes investigativos, antecedentes históricos, fundamentación teórica, en donde se definen conceptos básicos.

En el capítulo III: Tenemos el marco metodológico donde se identifican los tipos, métodos y técnicas de investigación que permitan la obtención de la mayor cantidad de información posible para el desarrollo del tema.

En el capítulo IV: Tenemos en contenido de la propuesta de una planificación estratégica para el Club Deportivo Mushuc Runa, definiéndose a partir de un análisis FODA, misión, visión y objetivos que enfoquen el crecimiento institucional.

En el capítulo V: Contiene las conclusiones y recomendaciones en perspectiva de mejorar la gestión administrativa y anexos de la Institución.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Club Deportivo Mushuc Runa S.C., es fundado en Ambato, provincia de Tungurahua, el 02 de enero de 2003 perteneciente a la parroquia la Matriz, con sede en Ambato, tiene por finalidad fomentar el Deporte, es una entidad de derecho privado, sin fines de lucro.

Actualmente la Institución no posee un Plan Estratégico por ello no se han establecido metas y objetivos para los siguientes años.

En los últimos años la Directiva se ha visto en la necesidad de contratar jugadores de prestigio para atraer al hincha pero no han logrado cumplir con lo propuesto, porque no existe un departamento que realice planificaciones para cada partido en condición de local, por tal razón la Institución no ha conseguido ingresos mayores a los gastos en la mayoría de las programaciones.

Existen dificultades en formar jugadores propios ya que no existe una planificación adecuada por parte de los administradores, existe un número considerable de ingreso de nuevos jugadores de otras provincias, pero no pueden permanecer ni siquiera un año por la razón de que no tienen para vivir, puesto que la Institución nos les facilita la estadía ni la alimentación.

El trabajo no planificado de los Directores Técnicos de las Categorías Formativas también ha afectado en la preparación deportiva de un jugador, porque no cuentan con conocimientos suficientes y actualizados a nivel de fútbol, además el club no cuenta con todos implementos necesarios para los entrenamientos.

Al carecer de un Plan estratégico no han podido brindar los servicios deportivos de forma apropiada, ya que todo se realiza en el momento de iniciar algún proyecto entre ellos: La escuela permanente, la escuela vacacional, selección de jugadores para las categorías formativas, entre otros; no tienen definido un Plan, situación que impide obtener resultados favorables en el corto y mediano plazo.

Existen problemas en cada área porque no están designadas las actividades exactas que tienen que realizar cada uno del personal administrativo, carecen de comunicación y coordinación ya que existen dos oficinas donde no manejan el mismo lenguaje de información acerca de los servicios y actividades de la Institución.

Por las razones presentadas se hace necesaria la realización de un Plan Estratégico donde se definirán los objetivos para los siguientes períodos y establecer una organización adecuada en cuanto al manejo, control y alcance de los objetivos; y, por ende medir el cumplimiento de las metas propuestas y así también permitirán la toma adecuada de decisiones por parte de los Directivos y Administradores.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo incide una Planificación Estratégica para el Club Deportivo Mushuc Runa S.C. de la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, correspondiente al periodo 2017 al 2021, para el mejoramiento de la gestión?

1.1.2 Delimitación del Problema

Área: Administración.

Acción: Planificación Estratégica.

Espacial: Club Deportivo Mushuc Runa S.C.

Temporal: 2017– 2021.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Justificación teórica

Para la elaboración del marco teórico, se identificaron conceptos relacionados con el tema propuestos, para lo cual se consultó varias fuentes bibliográfica de varios autores actualizados y en páginas web especializadas donde se permitan obtener los términos que permitirán construir la propuesta.

Justificación académica

Se pondrán en práctica los conocimientos recibidos en el transcurso de la malla curricular de la carrera Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA, donde se recibieron las cátedras, como contabilidad, organización, métodos, seminarios, conferencias y prácticas de auditoría, impartidas por docentes conocedores del tema, quienes imparten sus cátedras con ejercicios prácticos y proyectos relacionados con el tema propuesto.

Justificación metodológica

La metodología de investigación a ser aplicada es la descriptiva se conocen los hechos reales que afectan a la organización y como se podrá impulsar en el desarrollo de la entidad, apoyada en los métodos inductivos deductivos, donde se conocerán los términos relacionado con el tema y posteriormente se pondrán en práctica, técnicas de entrevista, encuesta y observación para lo cual se realizará en base a los instrumentos para la obtención de información.

Justificación Práctica

Con la elaboración de un Plan Estratégico se pudo definir las metas y objetivos para futuros años, dado las pautas para alcanzar los ingresos necesarios para el pago nuevos trabajadores, dentro del mismo establecerán planes de entrenamiento, nutrición y otras que garanticen el desarrollo de la colectividad.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar el Plan Estratégico para el Club Deportivo Mushuc Runa S.C., de la Provincia de Tungurahua Cantón Ambato, correspondiente al periodo 2017 al 2021, para el mejoramiento de la gestión Institucional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico interno y externo de la Institución para determinar sus factores claves.
- Determinar los objetivos estratégicos de la Organización que permita optimizar los recursos existentes.
- Diseñar estrategias como componente principal de la planeación estratégica de la organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Si bien no pueden existir estudios sobre este tema en la empresa, sin embargo existen múltiples investigaciones sobre planificación estratégica.

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Elaboración de una Planificación Estratégica para la Asociación de Cañicultores de Pastaza ASOCAP de la ciudad de Puyo cantón Pastaza 2011-2013. (Salazar, 2013)

En la presente investigación se permitirá desarrollar la integración y mejorar las condiciones de vida de todos quienes la conforman, logrando así ser más competitivos en el mercado y brindar satisfacción al cliente interno y externo de la ASOCAP.

Planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicios P.A.I.S., sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2015-2019. (Casco, 2017)

Tiene la finalidad de aportar para un cambio en el desarrollo organizacional, mejorar la competitividad, permanencia en el mercado financiero y la adecuada toma de decisiones ya que las debilidades se presentan en el área administrativa ocasionando una inadecuada segregación de funciones en el personal de la entidad.

Planificación Estratégica para la Distribuidora de acabados de Construcción y Grifería CONSTRUHOGAR de la ciudad de Riobamba, para el período 2011-2015. (Bonilla & Navarrete, 2011)

Permitirá la implementación de bases estratégicas que faciliten un seguimiento de las funciones ejecutadas por parte de quienes la integran. El desarrollo de la metodología es participativa en la cual interviene actores internos y externos, cualitativa por permitir una investigación de cuáles serán las mejores estrategias y puntos básicos de la empresa.

Título:

Diseño de la Planificación Estratégica para la Escuela de Contabilidad y Auditoría - ESPOCH, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

Autor: Cartagena Viteri, Margoth Carina

Resumen: El presente trabajo de investigación está orientado al diseño e implementación del modelo sistémico de Planificación Estratégica para la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Espoch, de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, este modelo de gestión permite visualizar de manera integrada la prospectiva de esta unidad académica que se deriva del planteamiento de la filosofía organizacional, su misión, sus orientaciones plasmadas adecuadamente en objetivos y estrategias tendientes a asegurar su logro en un marco de eficiencia efectividad y economía.

La metodología aplicada para el diseño del Plan Estratégico se basa en el marco teórico de la Administración Estratégica y Desarrollo Organizacional propuesto por especialistas en la materia, sumado a la valoración diagnóstica tomada a partir del Modelo General de Evaluación de las Carreras, permitió evaluar la situación actual y establecer nuevos lineamiento y dirección con acciones estratégicas claramente identificables enrumadas al logro de sus objetivos.

A partir del diagnóstico situacional la planificación estratégica propuesta establece cuales son las acciones estratégicas que se tomaran para llegar a un futuro deseado. El establecimiento de los objetivos, estrategias, e indicadores, permitieron establecer el marco de referencia para elaborar el plan operativo anual que es la base para la formulación de presupuestos institucionales que garanticen su uso racional y óptimo.

Por consiguiente se recomienda difundir, implantar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica que se ha diseñado para la escuela con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las expectativas del cliente interno, externo así como de la sociedad en general.

Título:

Planificación estratégica financiera del Hospital Provincial General Docente Riobamba periodo 2013 - 2015

Autor:

(Cueva, 2013)

Resumen:

El Estudio realizado consiste en la elaboración de la Planificación Estratégica Financiera del Hospital Provincial General Docente Riobamba, donde se determinó la Situación Actual del Área Financiera del Hospital a fin de conocer los problemas relevantes y establecer lineamientos que solucionen los mismos. El método de Investigación utilizado para la obtención de información lo más cercana a la realidad fue el analítico que contribuyo a conocer la evolución del presupuesto y las herramientas utilizadas fueron la observación, la encuesta y la entrevista las mismas que se canalizo hacia personas específicas que coadyuvaron al análisis crítico y lógico de la indagación.

La falta de personal competente, la inexistencia de proyectos que avalen el financiamiento de mejoras e implementación de nuevos servicios y que viabilicen de manera rápida y oportuna dineros asignados a fines de periodo, la tecnología informática de baja generación y la reducida velocidad de procesamiento de la información en la red que retardan el trabajo oportuno, la no presencia de protocolos en la recepción de documentos para los respectivos tramites y la escasas de parámetros o estándares de evaluación de Gestión del Personal que hace imposible que la Unidad Financiera se desarrolle de manera eficiente son varios de los principales problemas existentes y que necesitan atención inmediata.

Por tal motivo se elaboró un Plan de Acción donde se determinan los proyectos y las acciones a realizar, además se cuenta con los indicadores respectivos, matriz de evaluación y una guía para la socialización de la Planificación, todo esto permitirá mejorar el desarrollo y eficiencia del área Financiera.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Planificación Tradicional

Según (Zambrano, 2006) en su libro Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública.

“La planificación tradicional se fundamenta en el diagnóstico, mientras que la planificación estratégica publica hace uso del diagnóstico y del análisis situacional. El planificador tradicional explica la realidad con los resultados del diagnóstico. Es decir, es objetivo, científico y riguroso. La planificación tradicional se apropió del concepto del diagnóstico, cuyo origen corresponde a la medicina. Pero la realidad social es mucho más compleja y difícil que el cuerpo vivo o humano. La realidad social implica un juego social, en el cual hay dos o más oponentes, y donde sus explicaciones son diferentes y hasta opuestas y, por lo tanto no se puede resolver dictaminando que una es cierta y las otras no.” (pág. 51)

Según (Venegas, 2004) en su libro Planificación Educativa.

“En el concepto tradicional, la planificación como parte del proceso administrativo, ha obedecido a un conjunto de escuelas y corrientes del pensamiento administrativo, que especialmente desde los últimos años del Siglo XIX, y con mayor fuerza desde inicios del siglo XX, fue tomando cuerpo como ciencia, gracias a los aportes iniciales de los padres dela administración actual, los influyentes Frederick Taylor (estadounidense, 1856-1915) y Henry Fayol (francés, 1841-1925).

En este inicio de la administración sistemática interesaron únicamente los resultados y nada, o al menos casi nada, el trabajador como ser humano. Se trataba de una administración y una “planificación” centralizadas, de corte mecanicista, rígida, en donde el único motivo para trabajar era el dinero y el único motivo para administrar era obtener ganancias a través de los trabajadores, sin importar su condición humana.

Se trataba, dentro de este concepto tradicional de un enfoque administrativista, tecnocrático, y a corto plazo, de carácter unidireccional que funciona estrictamente bajo principios burocráticos y legales, todo sustentado en sistemas formales que culminan en su representación gráficamente mediante los conocidos organigramas". (pág. 149)

2.2.2 Características de la planeación tradicional

Para (Mendoza, 2010);

La planeación en sus inicios es la conocida como planeación tradicional basada principalmente en dirigir y coordinar esfuerzos únicamente entre los integrantes y procesos de la propia organización sin tomar en cuenta el factor y ámbito externo de la misma.

- **Maneja variables controlables:** (nivel de producción, producto, precio y presupuesto)
- **Consideraciones de un mercado:** (las características de un mercado estable y bien definido.)
- **Toma en cuenta pocos receptores:**(público en general que tiene posibilidad de comprar: cliente, instituciones de gobierno)
- **Busca popularizar un producto ó servicio:**(que se considera permanente en le mercado ejemplo: peña de Bernal por sus gorditas)
- **Estima que hay continuidad en el mercado, producto, tecnología y prácticas comerciales:** (turistas, mercado, producto)
- **Segmento en el mercado en base:** (lugar donde va a estar posicionado el producto o servicio factor que depende del nivel adquisitivo de la persona es este caso del consumidor)

2.2.3 Etapas de la planeación tradicional

Según (Ortiz, 2016);

La planeación tradicional se divide en tres etapas las cuales son muy importantes que se lleven a cabo para poder obtener el éxito deseado estas etapas son: ex – antes, recurrentes y ex – post.

En la primera etapa se realiza un análisis para comprender las causas que pueden originar algún problema que se pueda llegar a presentar, en esta etapa también se pueden crear algunas soluciones para el posible problema presentado.

- **En la fase ex – antes**, en esta etapa es la más sencilla ya que se definen todas las políticas, estrategias y acciones que implementaremos en la planeación.
- **Etapas recurrentes**, en esta parte de la planeación definimos el programa para llevar a cabo el proyecto, también en esta etapa se determinan la magnitud de gastos por medio de algunos elementos como lo son la demanda del mercado entre otros.
- **Por último la fase ex – post**, es la encargada de analizar el impacto que puede llegar a tener el proyecto una vez realizada las etapas anteriores con esto se puede saber que tan exitoso puede llegar a ser el proyecto realizado.

2.2.4 Planeación estratégica

2.2.5 Conceptos

Según (Larrauri, 2015)

Para conceptualizar el planeamiento estratégico, se revisara, previamente, la conceptualización que han realizado investigadores, académicos y especialistas en el tema con la finalidad de encontrar puntos comunes y así poder establecer un concepto de planificación estratégica adaptado a la gestión pública:

La planeación estratégica es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible sus acciones para el logro de sus objetivos en el futuro.

El planeamiento estratégico, en tanto propuesta de cambio, tiene como requisito fundamental la construcción y formulación de los escenarios futuros en los que la empresa tiene que desenvolverse para seguir desarrollándose y creciendo competitivamente.

El planeamiento estratégico es un conjunto de actividades formales dirigidas a producir una formulación estratégica. Además, aporta una metodología al proceso de diseño estratégico y todo sistema de planeamiento estratégico es un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo a arriba en la organización.

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización: determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos para asegurarse que las políticas y los programas sean ejecutados; es decir, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas que se desea resolver, así como plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y prioridad para medir los avances.

En esta perspectiva, la conceptualización propuesta es la siguiente:

El planteamiento estratégico es el proceso por el cual se determina la dirección que debe tener la organización pública, en el mediano y largo plazo, a fin de lograr sus objetivos y generar valor público que beneficie a la colectividad. (págs. 34,35)

Según (Membrado, 2007)

“Toda empresa que compite lo hace según una estrategia de empresa. Esta estrategia puede ser desarrollada de una forma explícita, a través de un proceso de planificación, o implícita, debido a la interacción de las actividades de las áreas funcionales. El énfasis dado a la planificación estratégica por parte de las empresas más avanzadas y competitivas, refleja el hecho de que son mayores los beneficios de realizar una

planificación estratégica explícita que implícita, ya se asegura, al menos, que las políticas de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas hacia el mismo objetivo.

Sea cual sea la forma en que se desarrolle la estrategia, esta tiene como objetivo el conseguir ventajas competitivas sostenibles que permitan a la empresa obtener una posición superior a la de sus competidores. Esta posición superior se traduce en alta rentabilidad, mayor cuota de mercado, mayor facturación, etc.” (pág. 5)

2.2.6 Componentes de la Planificación Estratégica.

Según (Larrauri, 2015)

El planeamiento concierne al futuro. Todos están de acuerdo con el carácter prospectivo del planeamiento. Se planifica para lograr un posicionamiento o para objetivos que se darán en el futuro, en este caso, el de generar valor público. El planeamiento es, por ello, un proceso de previsión y de cálculo.

El planeamiento tiene una relación de causalidad. Existe una relación de determinación entre la acción tomada y los resultados de causa y efecto esperados. El planeamiento se realiza a partir de una relación de causalidad o de determinación entre las diferentes acciones que se realizarán y los objetivos que se han propuesto lograr.

El planeamiento sirve para la acción. Este proceso tiene como finalidad cambiar o mantener una determinada situación para hacer sostenible las acciones que producen buenos resultados. Un Plan que no conlleve a la acción será inútil y generará esfuerzos innecesarios. En este contexto, la planificación se concibe como el cálculo que procede a la acción.

El planeamiento es un proceso interactivo. Existen fuertes y necesarias interrelaciones y determinaciones entre los componentes de un plan. El cambio en alguno de ellos generará un efecto en los demás.

El planeamiento es multidimensional y multidisciplinario. Hacer un planeamiento en el sector público requiere la participación de diversas dependencias de una

organización, sea del área técnica o administrativa. Asimismo, se requiere la participación de un equipo de profesionales a fin de tener un plan que aporte desde diversos puntos de vista y perspectivas. En tal sentido, es muy importante considerar, en el proceso de planeamiento estratégico, a las diversas áreas y dependencias de la organización y a los profesionales a fin de formar un equipo multidisciplinario. (pág. 35)

2.2.7 Propósito de la Planeación

Según, (Benavides, 2004)

Los planes son acciones específicas propuestas para ayudar a la El propósito fundamental de la planeación se refiere a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad.

La planeación no elimina el riesgo, pero provee las bases para determinar el grado de riesgo en términos más precisos. En la medida que el conocimiento de los hechos que influyen en el éxito o fracaso de un plan propuesto se acerque al nivel de certeza, el grado de riesgo disminuye; es decir, hay más probabilidades de lograr el objetivo.

Sin planes no se pueden realizar las demás funciones de la administración. ¿para qué crear una organización y contratar gente para cubrir los puestos si nadie sabe lo que tiene que hacer? El administrador debe tener una meta para poder dirigir.

Obviamente, tomar medidas para asegurar que se cumplan los planes (la tarea de control) es inútil si no existen planes. Organización al logro de sus metas, y son resultados del proceso de planeación. Consiste en descripciones, esquemas o bocetos detallados de lo que habrá de hacerse y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Un buen plan establece metas a alcanzar, con base en un análisis realista de las posibilidades de la empresa y en un conocimiento completo de todos los factores en juego. El plan indica los detalles de los pasos a seguir por cada uno de los departamentos, secciones o personas implicado.

Todos estos pasos se integran entre si en un esquema básico para la acción, definido en términos de un programa preciso. Dentro del plan se incluye su revisión periódica y los medios para modificarlo si nuevas circunstancias lo exigieran.

2.2.8 Importancia de la planeación Estratégica

Según, (Benavides, 2004)

Es la herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios de mañana. También proporciona a la empresa muchas otras cosas valiosas, su mayor aportación radica en hacer frente al cambio: el cambio de los negocios de hoy a los de mañana. La planeación atisba en el futuro, anticipando el posible derrotero de los acontecimientos, con el propósito de delinear el desarrollo de nuestras acciones futuras. (pág. 40)

Según (Torres, 2014)

Tan importante es la planeación que el propio h. Fayol, autor de la Teoría clásica de la administración, en 1916 se refirió en su célebre proceso administrativo a la previsión como el primer elemento de una buena administración.

Fayol decía que prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar, por tanto previsión tiene una infinidad de ocasiones y de maneras de manifestarse; su principal manifestación, su signo sensible, su instrumento más eficaz, es el programa de acción que es a la vez el resultado a que se tiende, la línea de conducto que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro del futuro:

Es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo.

En efecto la previsión es el antecedente inmediato que autores posteriores a Fayol denominaron planeación. Se cambia previsión por planeación y programa de acción por ejecución del plan, pero con el mismo espíritu de tratar de conocer el futuro para poder actuar en el mismo.

En la actualidad, la planeación formal tiene gran peso específico en el nacimiento, desarrollo y consolidación de las organizaciones. Si bien empezó a sistematizarse a principios del siglo XX, no fue sino hasta la segunda mitad de ese siglo que se extendió su uso como una función administrativa clave, tanto en empresas grandes como en empresas pequeñas, donde se encuentran líderes visionarios que ven escenarios futuros con grandiosas oportunidades que pueden construir desde el presente. (pág. 7)

2.2.9 Niveles de Planificación

Según (Torres, 2014) en su libro de Administración Estratégica.

El concepto nivel se emplea con la acepción de alcance que tiene la planeación en cuanto a la amplitud de su incidencia en el número de personas. Así, los niveles que más se consideran son:

Global

Planeación que se formula para alcanzar a todos los habitantes de este planeta, ejemplo de ello es la planeación ambiental.

Corporativo

La producción de uno o más estados futuros deseados para un holding o conglomerado de empresas, con miras a que todas las filiales se orienten a lograr fines comunes.

Negocio

Diseño de uno o más escenarios futuros con alcance de todas o la mayoría de las funciones de una empresa u organización.

Funcional

Planeación, que realizan los gerentes, de la función de su responsabilidad.

Operativo

Planeación de actividades y tareas a corto plazo, que permiten el cumplimiento de la función, ejemplo de ello sería la publicidad para lograr vender o el cierre de un contrato de compra-venta. En finanzas sería la planeación de la contraloría en sus operaciones de contabilidad financiera, contabilidad de costos, impuestos o procedimiento de datos.

Individual

Como personas también tenemos necesidad de planear nuestra vida, de tal suerte que la planeación individual se refiere a definir en el presente lo que como individuo se quiere que suceda en el futuro, y que no sea probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto. Algunos ejemplos serían la carrera profesional que se cursara, los ingresos mensuales, los ahorros anuales, la fecha de matrimonio o el número de hijos que se desea procrear.

2.2.10 Diferencias del planeamiento estratégico y no estratégico.

Según (Larrauri, 2015)

El planeamiento estratégico se diferencia sustancialmente del planeamiento no estratégico, por lo cual se presentará un cuadro donde se especifican las diferencias.

Tabla 1: Planeamiento estratégico y planeamiento no estratégico

Aspecto	Planeamiento estratégico	Planeamiento no estratégico
Entorno y cliente	Prioriza el entorno y el cliente	Prioriza los problemas organizacionales y el producto
Incertidumbre y segmentación	Considera el proceso en incertidumbre Conceptúa la estructura desagregada, con conflictos y relaciones de poder	Considera el proceso predecible Conceptúa la estructura agregada (masificada), armónica y sin relaciones

		del poder
Visión del futuro	Permite construir el futuro Objetivos y metas Proyectos Métodos, técnicas e instrumentos	Permite predecir el futuro
Acción, innovación y riesgo	Enfatiza la acción sobre el análisis Propugna los cambios innovadores Considera el riesgo como necesario Prioriza proyectos sobre divisiones organizacionales	Enfatiza el análisis sobre la acción (parálisis por análisis) Propugna el mantenimiento del nivel de producción Considera el riesgo evitable
Flexibilidad	Manifiesta flexibilidad continua El plan es revisable y mejorable Se adecua a la coyuntura Adecua la estructura a la estrategia	Presenta rigidez El plan es relativamente rígido No considera suficientemente la coyuntura No considera la estructura organizativa
Comunicación y consenso	Genera consenso de acción y facilita el proceso de comunicación Usa la negociación, el arbitraje y la mediación para asegurar la viabilidad de las estrategias Busca la participación amplia de todos los agentes, incluyendo al	Genera conflictos por imposición y crea incomunicación entre planificadores y ejecutores No considera estos mecanismos La participación está restringida a lo técnico y está centralizada

	cliente, los ejecutores y el nivel local	
Éxito	Privilegia la eficacia, la eficiencia, la calidad y la competitividad en el corto y largo plazo	Privilegia la eficacia o la eficiencia en un plazo dado.

Fuente: (págs. 36,37)

Elaborado por: Sandra Maliza.

2.2.11 Ventajas de la planeación

Según, (Benavides, 2004)

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de uso racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro, aunque no los elimine.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Establece un esquema o modelo de trabajo (plan) y suministra las bases a través de las cuales operara la empresa.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Reduce el trabajo improductivo. (pág. 41)

2.2.12 Desventajas de la Planeación

Según (Benavides, 2004)

- No se puede contar con datos precisos sobre el futuro.
- En algunos casos, su costo puede exceder a su utilidad
- En ocasiones paraliza la iniciativa individual.

- Puede retardar la acción (pág. 41)

2.2.13 Administración estratégica

Según, (Hitt, 2006) en su libro de Administración.

“Proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional, consiste en una serie de actividades y operaciones, como planear, decidir y evalúa”.

“Significa actuar en dirección hacia el logro de una meta para realizar las tareas: por consiguiente no efectúa actividades elegidas al azar, sino actividades con un propósito y una dirección bien definidos. Este propósito y dirección podrían ser los del individuo, la organización o, lo más usual, una combinación de los ambos. Comprende los esfuerzos necesarios para completar las actividades propuestas y para que los resultados correspondan a los niveles deseados”.

2.2.14 Importancia de la Administración

Según, (Munch, 2007)

- Es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- Optimizar recursos. La productividad y eficiencia están en relación directa con la aplicación de una adecuada administración.
- Contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para el aprovechamiento de los recursos, para mejorar la calidad de vida y generar empleos.
- Es la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad.

2.2.15 Características de la Administración

Según, (Munch, 2007)

Universalidad: Es indispensable en cualquier grupo social, ya sea una empresa pública o privado.

Valor instrumental: Su finalidad es eminente práctica, la administración es un medio para lograr los objetivos de un grupo.

Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización.

Especificidad: Aunque la administración se auxilia de diversas ciencias, su campo de acción es específico, por lo que no puede confundirse con otras disciplinas.

Multidisciplinaria: Utiliza y aplica conocimientos de varias ciencias y técnicas.

Versatilidad: Los principios administrativos son flexibles y se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

2.2.16 Propósito de la Administración

Según, (Benavides, 2004)

Es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creadas. Ello implica emplear los recursos organizacionales para obtener tales objetivos con eficiencia y eficacia.

- **Recursos Humanos:** El recurso fundamental de toda organización o empresa son las personas que la integran. No se puede decir que hay organización si no agrupan personas.
- **Recursos Financieros:** con recursos financieros de una empresa nos referimos no solo al dinero, sino también a la capacidad potencial para obtener préstamos de dinero, inversiones que pueden convertirse en dinero cuando sea necesario. Como estos

recursos financieros posibilitan la adquisición de otros recursos como el humano, físico, y el tecnológico, la supervivencia de la empresa depende a menudo del hecho de administrar adecuadamente los recursos financieros.

- **Recursos Físicos:** Éstos incluyen, terrenos, y edificios, mobiliario y equipo de oficina, maquinaria y equipo de producción o transporte.
- **Recursos tecnológicos:** son los procesos relacionados tanto con la producción como con el uso o diseño de equipo, maquinaria o accesorios que permitan sobrepasar las formas tradicionales de realizar determinadas actividades.

2.2.17 Elementos Básicos de la Administración

Logro de objetivos, es decir que la administración siempre está enfocada en lograr resultados o fines.

Eficiencia: La administración no sólo busca obtener resultados, sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos.

Grupo social: Para que la administración exista es necesario que se desarrolle dentro del grupo social.

Colaboración del esfuerzo colectivo: La administración aparece precisamente cuando es necesario lograr ciertos resultados a través de la colaboración de otras personas.

Coordinación de recursos: Para administrar se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

2.2.18 Dirección estratégica

2.2.19 Definición

Según (Fred, 2003) En su libro de Conceptos de Administración Estratégica.

“Define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la

mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

El término de dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico, en ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales”. (pág. 5)

Según (Caballero & Belen, 2007) en su libro de Dirección Estratégica de la Pyme.

La dirección estratégica no es diferente de la dirección empresarial, sino que es una parte de la dirección general de la empresa. En particular, la dirección estratégica consiste en formular y poner en marcha una estrategia.

Este proceso, al igual que la dirección empresarial, se desarrolla en un contexto que dificulta la tarea de la dirección estratégica y que viene caracterizado por:

La incertidumbre del entorno, de los competidores y de las preferencias de los compradores o consumidores.

No se sabe con exactitud cómo pueden variar el entorno en el que se encuentra la empresa, o como actuarán las demás empresas competidoras o si cambiarán las necesidades o gustos de los compradores o consumidores.

La Complejidad de las distintas maneras de ver el entorno y sus interrelaciones con la empresa. Ante un mismo entorno, las empresas pueden reaccionar de distinta forma y llevar a cabo acciones diferentes.

Los conflictos organizativos entre las personas que toman decisiones y las personas que se ven afectadas por esas decisiones.

2.2.20 Etapas de la dirección estratégica

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas:

- **La formulación de la estrategia** incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresara la empresa, los negocios que deben abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, y la manera de evitar una toma de control hostil.
- **La implantación de la estrategia** requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formulas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.
- **La evaluación de la estrategia** es la etapa final de la dirección estratégica. Los Gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evolución de la estrategia.
 1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.

2. La medición del rendimiento,
3. La toma de medidas correctivas.

2.2.21 Elementos de la Dirección Estratégica

Según, (Lerma & Bárcena, 2012) los elementos de la Planificación Estratégica son:

• Misión

El propósito específico de una organización indica qué le da sentido a una UEN al describir las pulsiones que motivaron su creación, así como las características perdurables de la misma.

• Visión

Perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado. Se expresa en términos de crecimiento, diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación de mercado, ventajas competitivas, rentabilidad.

• Valores

Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano.

• Objetivos

Resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados. Su función es alcanzar lo que la misión establece y busca.

Los objetivos no tratan con ideales, intenciones ni abstracciones no cuantificables, si no que se expresan en términos medibles y alcanzables. Todo objetivo debe ser alcanzable, cuantificable, conveniente, aceptable, flexible, motivador, comprensible, contener cierto

grado de obligatoriedad y participación de las personas, estar ubicado dentro de un periodo de tiempo y quedar registrado por escrito.

- **Metas**

Es aquello que se desea alcanzar a corto plazo (menos de 1 año), y que usualmente constituye una etapa o parte en el logro de un objetivo cuyos alcances son mayores. Una meta es útil para orientar acciones de corto plazo, las cuales representan retos más inmediatos que los objetivos, mientras más metas se cumplan, más cerca se estará de cumplir uno o varios objetivos, las metas son fines alcanzables en el corto plazo, están en constantes cambio y se organizan de manera jerárquica (la intención es cumplir de manera sistematizada)

- **Presupuesto**

Es un programa de asignación de recursos monetarios en función de actividades determinadas. Estiman la destinación de capital, los costes de cada departamento.

2.2.22 Principales características de la organización estudiada

2.2.23 De la Constitución y Sede

Art.- 1. Con la denominación de CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO DEDICADO A LA PRACTICA DEL DEPORTE PROFESIONAL “MUSHUC RUNA SC”, se constituye en la Parroquia: La Matriz, ciudad de Ambato, Provincia: Tungurahua, es una entidad pionera y privada, sin fines de lucro, y transparente y con personería jurídica, emitido en el acuerdo ejecutivo N° 127, del 28 de abril del 2009 firmado por la Economista Sandra Vela Ministra del Deporte, con finalidad social y pública, de duración indefinida, ajeno a toda clase de interés políticos, étnicos o religiosos, cuyo objeto exclusivo o principal es la práctica del deporte profesional.

CLUB DEPORTIVO ESPECIALIZADO DEDICADO A LA PRACTICA DEL DEPORTE PROFESIONAL “MUSHUC RUNA SC” es un Club de Deporte Especializado dedicado a la práctica del deporte profesional, en virtud del artículo 60 de

la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, podrá desarrollar actividades que son remuneradas y lo desarrollará como organización deportiva legalmente constituida y reconocida desde la búsqueda y selección de talentos hasta el alto rendimiento.

Se rige y sujeta a la Ley del Deporte, Educación Física y Recreación, su Reglamento General; las demás normativas legales ecuatorianas.

Por ser su actividad principal el fútbol profesional observará y se sujetará a la normativa de la FIFA, COMEBOL, Federación Ecuatoriana de Fútbol –F.E.F.-, Asociación de Fútbol Profesional de Tungurahua, y al presente estatuto.

Art. 2.- Estará constituido por un mínimo de 50 socios naturales y/o jurídicos legalmente constituidas y debidamente acreditadas, y los que posteriormente se incorporaren, previa solicitud escrita y aprobada por el Directorio.

Art. 3.- El Club tendrá un plazo de duración indefinido en sus funciones y el número de sus socios podrá ser ilimitado.

Art. 4.- Su domicilio es en la Parroquia: La Matriz, ciudad de Ambato, Provincia: Tungurahua,

2.2.24 De los fines

Art. 5.- Son fines y objetivos del Club los siguientes:

- a. Fomentar por todos los medios posibles la práctica del fútbol como actividad deportiva que busque el mejoramiento físico, moral, social y técnico de sus socios y de la comunidad;
- b. Incentivar las actividades y cualidades individuales o de grupo que se destaquen en cada evento o competencia deportiva en la cual participe el Club;
- c. Organizar y participar en los eventos y competencias de Fútbol, estableciendo y fomentando relaciones con entidades similares;
- d. Velar por el bienestar, la seguridad física y moral de sus socios;
- e. Motivar y promover la afición a la cultura y al desarrollo del fútbol en la juventud;

- f. Buscar talentos deportivos jóvenes y participar en las competencias oficiales planificadas por los organismos deportivos superiores;
- g. Promover la búsqueda y selección de talentos hasta el alto rendimiento; y,
- h. Las demás que permitan al Club el cumplimiento de sus aspiraciones y de su misión tendiente al servicio de los socios y de la colectividad donde se desenvuelvan.

2.2.25 De las actividades en el Fútbol Profesional

Art. 6.- Dentro de las actividades y vinculaciones que se tiene en el fútbol ecuatoriano, para la participación en los torneos organizados por la Federación Ecuatoriana de Fútbol, el Club deberá:

- a. Participar en los diferentes torneos y competencias que organice la Federación Ecuatoriana de Fútbol;
- b. Someterse a los Estatutos, Reglamentos, Directivas y decisiones de la FIFA, de la CONMEBOL, de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, a la Asociación Provincial a la que se afilió; y a lo que el Ministerio del Deporte disponga conforme a la Ley, su Reglamento, y la demás normativa conexa;
- c. Hacer respetar lo previsto en el numeral anterior por parte de sus miembros y de toda persona, sea jugador, miembro del cuerpo técnico con los que mantenga relaciones de carácter contractual, o dirigente;
- d. Cumplir y hacer cumplir por parte de sus miembros las Reglas de Juego de la FIFA;
- e. Organizar y participar de encuentros deportivos amistosos, siempre y cuando tengan la debida aprobación de la Federación Ecuatoriana de Fútbol.
- f. El Club estará obligado en todo contrato que suscriba con un Jugador o Cuerpo Técnico a establecer una cláusula en la que reconoce la jurisdicción y competencia de la Cámara de Mediación y Resolución de Disputas de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, del Tribunal Especial de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, y del Tribunal de Arbitraje (TAS);
- g. Cuidar que sus miembros, jugadores, cuerpo técnico y demás personas vinculadas al Club, observen las normas disciplinarias de carácter general que constan del Estatuto de la Federación Ecuatoriana de Fútbol, Reglamentos, Decisiones y Código de Ética de la FIFA. Por acuerdo entre las partes, según dispone la Ley, los conflictos entre Clubes o entre miembros de Clubes que pertenezcan a la Federación

Ecuatoriana de Fútbol, podrán ser llevados los organismos competentes de la misma.

2.2.26 Categoría de los Socios

Art. 7.- El Club está integrado por socios, sean personas naturales mayores de edad, o por personas jurídicas legalmente constituidas. Los socios tendrán las siguientes categorías:

- a. Socios Fundadores. - Son aquellas personas naturales y/o jurídicas que suscribieron el Acta de Constitución del Club;
- b. Socios Activos o Cotizantes. - Son aquellas personas naturales y/o jurídicas que posteriormente solicitaren por escrito su ingreso y que fueren aceptados por el Directorio del Club, de conformidad con lo establecido en el artículo 2 del presente Estatuto; y que de alguna manera aporten económicamente al Club.
- c. Socios Honorarios. - Son aquellas personas naturales y/o jurídicas declaradas como tales por la Asamblea General del Club, por pedido del Directorio, en reconocimiento de los actos relevantes ejecutados en beneficio del club. Los Socios Honorarios estarán exentos del pago de las cuotas ordinarias y extraordinarias y no podrán votar, pero si participar en las asambleas, pero solo con derecho a voz.

Para ser socio activo se requiere no pertenecer o no haber sido expulsado de otro club similar y cumplir con los demás requisitos que se determine en los reglamentos internos que para tal efecto se dicten. Para las personas jurídicas, además, se deberá justificar que la misma se encuentra legalmente constituida de acuerdo a su naturaleza.

2.2.27 De las Comisiones

Art. 33.- El Directorio designará las Comisiones necesarias para el mejor desenvolvimiento del Club, en especial las de:

- a. Finanzas, presupuesto y fiscalización;
- b. Deportes;
- c. Educación, prensa y propaganda; y,

d. Relaciones públicas.

Art. 34.- Las Comisiones serán designadas en la primera sesión del Directorio y estarán integradas regularmente por tres socios, de entre los cuales se nombrará un Presidente y un Secretario:

Art. 35.- Corresponde a las Comisiones las siguientes responsabilidades:

- a. Efectuar los trabajos inherentes a su función;
- b. Informar por escrito al Directorio de su labor y presentar las sugerencias que sean necesarias ;
- c. Sesionar por lo menos una vez al mes, separadamente del Directorio; y,
- d. Las demás que le asignen estos Estatutos, los Reglamentos, el Directorio y la Asamblea General.

2.2.28 Planificación y Gestión Deportiva

Según (Mestre, Brotons, & Alvaro, 2002) en su libro de La gestión Deportiva Clubes y Federaciones.

El interés hacia la planificación no es nuevo en el contexto deportivo. El Trabajo mediante planes de entrenamiento se ha venido aplicando desde hace décadas. Por el contrario, el concepto de Gestión Deportiva es relativamente reciente. Hasta la eclosión del deporte en el país en torno al final de los años 70 los clubes deportivos se dirigían no se gestionaban.

El Gerente del Club o de la Asociación deportiva en caso de existir, ejercía casi con exclusividad las funciones del contable. La implantación del termino gestión en la vida pública, unido a la fuerza que adquiere el Deporte como elemento social, hacen que comience a hablarse de la gestión deportiva. La imperiosa necesidad de realizar planteamientos rigurosos en todos los frentes, afecta al sistema deportivo. Hoy debiera emplearse el concepto de “planificación de la gestión deportiva” y sobre todo su metodología.

La gestión Deportiva y en general, toda gestión actual está conformada por tantos elementos, conlleva tantas actuaciones enmarcadas en tan distintos ámbitos que es menester hablar de planificación de la gestión deportiva; entendida como el proceso de diseñar y coordinar los planes de cada uno de los elementos y actuaciones.

La acción de planificar, no siendo una actuación novedosa, si ha llegado a convertirse en una herramienta imprescindible para cualquier desempeño hoy en día. Esta necesidad envolvente a la gestión de la mayor parte de los procesos y desempeños, se justifica mediante los logros de unos objetivos de gestión, directos y subsidiarios, tales como:

- Reducir la incertidumbre de las decisiones de la organización Deportiva.
- Racionalizar y ordenar las organizaciones Deportivas, cada vez más complejas y crecientes.
- Coordinar desempeños y esfuerzos, lo que ahorra recursos.
- Elaborar nuevas propuestas y estrategias nuevas como respuesta frente al aumento de la competencia deportiva, federada y de otras vías.
- Preparar el cambio en la gestión que, ineludiblemente, deberá acometerse en algún momento.
- Definir conductas esperadas, lo que se traduce en la elaboración de estándares de rendimiento.
- Favorecer la formación continua y la autoformación.

2.2.29 Modelo de planificación Estratégica Deportivo.

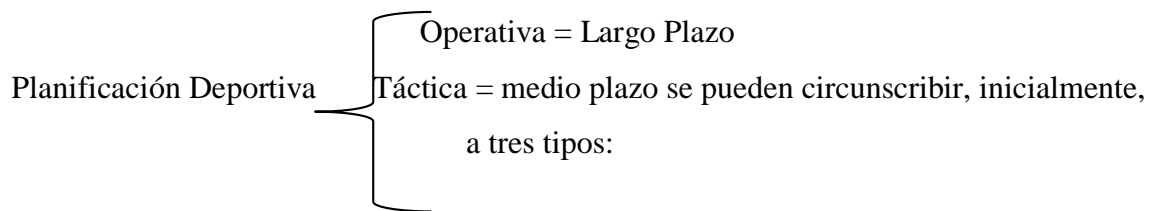
La planificación debe ser admitida como una técnica que pretende establecer una sistemática de trabajo utilizada para preparar el futuro.

Una sistemática tendente a determinar qué es lo que se quiere llegar a lograr en un plazo más o menos largo de tiempo (fin, objetivo o meta) y establecer una metodología de trabajo para alcanzarlo. De acuerdo a esto, la estructura más elemental o básica del protocolo planificador será:

- Situación de necesidad
- Diagnóstico de esta situación

- Evaluación de los recursos Disponibles
- Toma de decisión acerca de las actuaciones a emprender
- Ejecución
- Análisis de resultados

2.2.30 Tipos de planificación



- Necesidades individuales de práctica deportiva
- Necesidades sociales de fomento y desarrollo del deporte
- Necesidades de la propia organización de atender esta demanda

Desde la perspectiva de la gestión deportiva lo importante es analizar el modo en que el interés, las necesidades deportivas afectan a las organizaciones deportivas de cada una de las vías y cómo éstas son capaces de transformar esta demanda a veces solo potencial y latente en sus propias necesidades de atención y satisfacción de las mismas. De una forma muy genérica, y conviene recalcarlo, las organizaciones deportivas asociativas tienden a satisfacer necesidades:

- Individuales de pertenecer a un grupo definido y, por tanto, necesidades de afiliación a un club, sociedad, etc.
- Sociales de atención a la anterior necesidad y demanda.
- De infraestructuras deportivas y equipamientos (individuales y sociales).
- Sociales de programas específicamente deportivos que atiendan a sectores poblacionales.
- De seguridad, en la organización y de la organización.

2.2.31 El diagnóstico Deportivo

El diagnóstico tiene una doble consideración, por un lado el diagnóstico del entorno, medio ambiente externo, en el que se asienta la organización y, por otro, su propio diagnóstico interno, medio ambiente interno. El primero tiene su importancia al crearse la organización. Conocer el mercado es necesario, pudiendo resultar imprescindible, para poder triunfar como asociación. Una vez creada esta, siguen requiriéndose los estudios del mercado para conocer tanto las necesidades y modas deportivas ciudadanas, como la implantación de los programas propios y el nivel de profundización del club o sociedad en el entorno, en el medio social. El medio ambiente externo, a su vez, adopta una afluencia dual, la inmediata, primera y próxima, y la secundaria o lejana. El diagnóstico interno es necesario en todo momento y de forma periódica. (págs. 65 - 69)

2.2.32 Las organizaciones Deportivas

Según (París, 2005) en su libro de La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas.

El deporte, como uno de los fenómenos sociales y culturales más importantes de este siglo, tanto en su vertiente de espectáculo de masas como de práctica libre y voluntaria del ciudadano, se desarrolla, fundamentalmente, a través de entidades y organizaciones deportivas. Entidades con un origen asociativo en un principio, a las que se unieron corporaciones de carácter público después y sociedades mercantiles cuando el deporte se convierte en objeto de consumo.

Clasificar las entidades deportivas no es fácil, pero podemos agrupar las organizaciones deportivas, a los efectos señalados en el presente texto, en cuatro grandes grupos:

- Organizaciones deportivas públicas;
- Organizaciones deportivas privadas sin ánimos de lucro;
- Empresas de servicios Deportivos;
- Sociedades anónimas deportivas;

2.2.33 Las organizaciones deportivas públicas

Llamamos organizaciones deportivas públicas o de carácter público a las unidades administrativas, entidades, organismos o sociedades que las administraciones públicas han creado para desarrollar las políticas públicas de promoción del deporte y de construcción y gestión de instalaciones deportivas. Se van desarrollando en la medida en que las instituciones públicas comienzan a poder destinar recursos al deporte, fundamentalmente a partir de 1980 con los Ayuntamientos democráticos, y a través de la asunción de competencias por parte de las comunidades Autónomas.

2.2.34 Las empresas de servicios Deportivos

Nacen y se desarrollan de forma paralela al impulso del deporte y al cambio de mentalidad de la sociedad respecto a la práctica y son consecuencias de la mercantilización y comercialización tanto de ésta la práctica deportiva como elemento de consumo como del espectáculo deportivo. Las empresas de servicios deportivos son entidades cuyo objeto principal es la obtención de beneficios y, por lo tanto, se rigen por los principios de gestión y mercado propios de la empresa privada. Surgen con cuatro orientaciones diferentes:

- Ofrecer una actividad de práctica deportiva organizada. Son las escuelas deportivas, gimnasios, “campus de vacaciones”, compañías de promoción de deportes en la naturaleza, etc.
- Gestionar actividades o instalaciones: empresas que desarrollan programas deportivos integrales y gestionan instalaciones deportivas privadas con ánimo de lucro o incluso instalaciones públicas.
- Organizar competiciones, sobre todo espectáculos deportivos, donde se integran los elementos estrictamente deportivos con los publicitarios.
- Desarrollar labores consultoras y de formación, asesorías para planificación, actividades de formación, etc.

Todas estas empresas de servicios deportivos van a jugar un papel muy importante en el futuro. Los procesos de planificación estratégica de estas entidades están en línea con lo

propugnado para la empresa privada en general, que es el sector del que, en definitiva, forman parte.

2.2.35 Las sociedades anónimas deportivas

Por último, el cuarto grupo, lo forman las singulares Sociedades Anónimas Deportivas, clubes profesionales a caballo entre la entidad mercantil pura y el club deportivo tradicional. Y digo a caballo porque, aun cuando desde el punto de vista jurídico son sociedades mercantiles en toda ley, desde el punto de vista práctico siguen siendo entidades ciertamente especiales por su vinculación a una ciudad, por su todavía reciente puesta en marcha, por la distribución de las acciones en algunos casos en muchas manos y pequeños porcentajes, en lo que constituye una suerte de “capitalismo popular”.

2.2.36 La cultura de la planificación deportiva

La evolución del Deporte en los últimos años, y los grandes acontecimientos celebrados en nuestro país, han elevado la categoría del deporte como actividad importante para la sociedad desde muchos puntos de vista sociológico, jurídico, económico, político. Eso ha hecho que no sea suficiente el desarrollo diario de la gestión deportiva, resolviendo los problemas tal y como llegan, sino que es necesario aplicar ideas y modelos de gestión y planificación al funcionamiento de las organizaciones deportivas.

El Deporte ya no es una actividad marginal, sino solicitada y demandada por los ciudadanos. Y las organizaciones deportivas de todo tipo se ven obligadas a satisfacer necesidades, ya sea en oferta de actividades, competiciones, espectáculos, o en la construcción o en mantenimiento de instalaciones. Los recursos son limitados y las necesidades como siempre ocurre mayor que éstos. La satisfacción de las necesidades exige establecer prioridades, y no siempre es fácil.

El deporte es un sector en permanente cambio el deporte actual no tiene nada que ver con el de hace quince años, excepto en las reglas de juego de alguna modalidad que suelen permanecer invariables durante mucho tiempo.

2.2.37 La planificación de las Instalaciones Deportivas

La construcción de los equipamientos deportivos ha sido, sin duda, el ámbito más importante de planificación en el deporte junto con lo que se denomina también planificación del entrenamiento que, obviamente, no es objeto de este texto. La política de construcción de equipamientos deportivos en nuestro país en los últimos años puede ser discutida, no tanto por el esfuerzo público realizado que ha sido muy importante, como por la falta de criterios objetivos para hacer determinadas instalaciones en denominados sitios.

La construcción de las instalaciones ha sido uno de los escenarios, no obstante, en el que mayor, mejor y más antiguas experiencias de planificación existen. Así por ejemplo, uno de los primeros intentos fue el “Plan ideal de Instalaciones Deportivas” promovido y publicado en 1969.

2.2.38 La planificación del entrenamiento deportivo.

Curiosamente el sector deportivo que más avanzado ha estado siempre en relación al proceso planificador, es decir, quien con mayor frecuencia y éxito ha utilizado la planificación ha sido, sin duda, el sector del entrenamiento deportivo y, sobre todo, en los deportes individuales.

La planificación del entrenamiento deportivo ha sido una materia de las más importantes en los currículos de los Institutos Nacionales de Educación Física. Existe asimismo una extensa bibliografía tanto propia como traducida. Sin embargo, esa filosofía de la planificación del entrenamiento que han aplicado los entrenadores cualificados con los deportistas no fue correspondida por los dirigentes de las organizaciones deportivas con carácter general.

Los que eran normal en la pista o en la piscina planes a 3,4 o 5 años, con objetivos claros, indicadores a alcanzar, retroalimentación, flexibilidad, adaptación permanente, etc., no era normal en los despachos. Hay que señalar, no obstante, que objeto planificador del entrenamiento no tiene el componente estratégico que tiene la planificación en las organizaciones. Aquel se basa en un proceso planificador

excesivamente “racional”, éste es un proceso con un carácter más “intuitivo” y más “político”.

2.2.39 La planificación deportiva en el sector privado

- **Los Clubes Profesionales**

Contrariamente a lo que tendría que haber sido lo habitual en un país que cuenta con un excesivo desarrollo del deporte profesional y de sus estructuras la experiencia de planificación en los clubes deportivos profesionales no ha sido la norma de funcionamiento de éstos.

Podemos decir que en este caso existe una frontera, un antes y un después, en relación a la transformación de la naturaleza de la naturaleza jurídica de los clubes profesionales y, hasta el momento, de los clubes profesionales de fútbol. En efecto, la existencia de esos clubes con una estructura jurídica pensada para los clubes aficionados y exentos en la práctica de la responsabilidad sobre la generación de deudas y desequilibrios financieros, ha propiciado una gestión irresponsable en la que la planificación siempre ha brillado por su ausencia.

Todo ello, claro está, con excepciones. Nadie entendía como muchos de los presidentes de los clubes, prósperos empresarios que llevaban con gran eficacia sus negocios, eran incapaces de aplicar en éstos las reglas básicas de una gestión ordenada. Analizando la cuestión, se observa que no es lo mismo gestionar un club con un dinero que “no es de nadie” o sobre el que nadie le va a exigir responsabilidades, excepto las deportivas, que dirigir un club con un dinero propio “que puedes perder” o con el dinero de uno de unos accionistas ante los que el dirigente tiene que responder.

- **El Plan estratégico deportivo**

Podemos llamar Plan Estratégico de una organización al producto resultante de la aplicación en la misma de un proceso de planificación estratégica.

La planificación es un proceso, permanente y continuo en el tiempo, que pone en marcha la dirección de una organización para abordar con el mínimo de riesgos el

futuro. El plan estratégico es el producto y resultado de ese proceso. Mientras que el proceso de planificación se mueve en el ámbito de las ideas y reflexiones, el Plan estratégico es un elemento concreto, definido y tangible.

El Plan estratégico de una organización es un documento inseparable de la gestión directiva de la misma. Forma parte de los escasos papeles o documentos que un directivo debe tener encima de su mesa o al alcance de la mano.

- **Características de un plan estratégico deportivo**

Un instrumento útil y práctico para la organización significa que el Plan estratégico debe reunir una serie de características muy similares, en su descripción, a las establecidas para el proceso de planificación general.

Un plan estratégico debe ser:

Flexible, entendido como “no rígido”. En efecto, el Plan debe establecer la posibilidad de adaptación permanente, que es necesaria, más que nunca, en aquellos sectores como el deporte que están en constante evolución. El Plan es un instrumento que hay que seguir para eso está hecho pero no hasta el punto de no tener en cuenta las correcciones y desviaciones necesarias resultado de un mal diseño del mismo o de un cambio del entorno.

Global, o también corporativo, entendida esta característica como que el Plan abarca a toda la organización deportiva en su conjunto y no es una amalgama de planes sectoriales de las diferentes unidades de la entidad.

Operativo (real). Con frecuencia los planes suelen reflejar aspiraciones utópicas e ideales y por lo tanto tienen tendencia a alejarse de la realidad. Los planes estratégicos deben ser factibles de llevar a la práctica, y huir de metas muy bonitas pero inalcanzables.

Participativo. El Plan estratégico de una organización deportiva debe ser el resultado de un proceso amplio de participación. Su elaboración, aprobación y puesta en marcha es una responsabilidad de los directivos del equipo directivo de la organización pero debe establecer un sistema de participación que abarque al máximo de la entidad. Si este tema de la participación es cuestionable en una sociedad con ánimo de lucro en una empresa, en una sociedad mercantil, etc., no lo es una organización deportiva sin ánimos de lucro, club, federación, en que la mayor parte de los colaboradores son voluntarios o en un servicio deportivo de una Institución pública;

Formal. Es decir escrito de acuerdo a una sistemática y metodología lógica y determinada, más o menos compleja en función de la dimensión de la organización de que se trate.

Conocido. Uno de los elementos claves del proceso de planificación estratégica y por lo tanto, también del resultado del mismo es que el plan sea conocido por el conjunto de la organización. Que los colaboradores, empleados o componentes de la organización identifiquen claramente los objetivos, estrategias y programas de esa organización. Un Plan estratégico, bien elaborado, bien diseñado y mayoritariamente asumido por el equipo directivo de la organización pierde parte de la de su utilidad práctica si no es conocido por los elementos que forman la entidad, del primero al último de los empleados o de los colaboradores voluntarios. (págs. 33-54)

- **Definición de la planificación deportiva**

La planificación debe ser entendida como un proceso encaminado a la consecución de unos resultados determinados con anterioridad, partiendo de unas necesidades y ajustándose a los medios disponibles. Su sistemática, por tanto, estará en función de diversos factores, cambiantes según cada caso y circunstancia no existen planes universales, figurando entre ellos, en toda lógica, los correspondientes a los sujetos elaboradores de la misma. Consecuentemente, este proceso metodológico, aunque pueda estructurarse de una forma básica y formal, será entendido de un modo, sino diferente, si particular por cada planificador, por cada planificadora. Así se entiende el que no exista una definición única, al ser múltiples las formas de entenderla.

- **Enfoques de la planificación deportiva**

La planificación, como metodología para el desarrollo de las acciones encaminadas a la obtención de unos resultados deseados, puede ser entendida, y puede estudiarse, desde distintas posiciones, perspectivas, cada una de las cuales aporta elementos que darán una visión universal del proceso.

- **La planificación como sistema deportiva**

Un sistema puede ser definido como un todo unitario, constituido por partes o subsistemas interaccionados e interdependientes, inmerso en un medio ambiente superior pero con límites identificables. Para Heinich (1975), un sistema supone una reunión integrada de elementos que interactúan, cuyo objetivo es llevar a cabo cooperativamente una función determinada de antemano.

El proceso de planificar, como sistema, es una forma de entender las actividades y los procesos, propios e internos, que lejos de considerarse como una suma de partes, de etapas o fases, deben admitirse y ser explicados en su totalidad. Es decir, deben ser tomados de forma holística, de forma global: no pueden considerarse como una sucesión de fases aisladas que, finalmente, dan el resultado total.

La planificación deportiva como sistema, en una primera aproximación, podrá entenderse como el proceso mediante el cual se identifican necesidades o carencias en el orden físico deportivo; se observan problemas existentes al respecto, seleccionándose de entre ellos los más importantes y acuciantes; se establecen las pautas a seguir para su solución, escogiéndose entre las posibles alternativas, aquellas más idóneas o factibles, de acuerdo con las posibilidades existentes; se proponen y ejecutan programas, métodos, medios; finalmente se evalúan resultados y se establecen las correcciones pertinentes, totales o parciales, al objeto de lograr los fines y la satisfacción de las necesidades.

Los conceptos definitorios de la teoría general de sistemas, aplicables al proceso de planificación, adaptando el esquema propuesto por Kast, F.E. (1985) pueden concretarse en:

- Objetivos
- Subsistemas, partes y componentes
- Jerarquía
- Holismo
- Ambiente
- Límites
- Estructura organizativa y entropía negativa
- Complejidad
- Retroacción o retroalimentación
- Equilibrio dinámico o estado estable
- Proceso interno
- Equifinalidad de los sistemas abiertos

Objetivos.- La primera característica de un sistema, debe ser la existencia de unos propósitos, de unos horizontes hacia los que tender, estructurados estos, como fines objetivos, metas. Se planifica para algo, para lograr una satisfacción o reducir una necesidad. No tendría sentido de otro modo.

Subsistemas, partes y componentes.- Como se ha visto, por definición, un sistema está constituido por un conjunto de elementos dos como mínimo o partes, subsistemas, interaccionados entre sí. En el proceso de planificar, esta diferenciación de fases, etapas o momentos, resulta fundamental e inherente al hecho en sí.

Jerarquía.- Estos subsistemas deben estar secuenciados ordenadamente. Las fases de un sistema planificado deben seguir una estructura de actuación, creciente o decreciente, que ordene todo el proceso. A su vez, un sistema puede formar parte de otro de índole superior. Una planificación puede estar inmersa dentro de otra de mayor rango; de hecho, cada una de las fases de la misma debe estructurarse de forma jerárquica y secuencial.

Holismo.- Pero estas fases, estos niveles, no deben entenderse de forma aislada inconexa o sumatoria, sino como constitutivas de un todo, como globalidad; y ser tratadas en función del conjunto y del objetivo o fin a lograr.

Ambiente.- La determinación del ambiente de un sistema resulta de una enorme importancia, por ser el medio en donde opera éste. Por tanto, un sistema de planes estará determinado por sus componentes internos, así como también por las condiciones externas en las que se encuentre inmerso y vaya a desarrollarse.

Límites.- Pero un sistema se encuentran delimitados dentro de ese contexto ambiental.

Sus límites pueden ser regidos e impenetrables, constriñéndolo; o flexible y aperturista. En el primer caso se habla de sistemas cerrados; y de sistemas abiertos en el segundo. La determinación de los límites es tanto más difícil cuanto ms se aleja, el sistema, de la esfera meramente física y biológica, acercándose más a la esfera social del deporte, de las organizaciones, de los procesos planificadores, etc.

Estructura organizativa y entropía negativa.- En general, los sistemas cerrados sujetos a leyes físicas tienen una tendencia hacia la entropía y el desorden. Por el contrario los sistemas abiertos manifiestan una tendencia hacia un mayor grado de diferenciación y un mayor nivel de ordenación.

Complejidad.- Íntimamente unido a otras características definitorias objetivos, subsistemas, estructura organizativa, la complejidad emana directamente de ellas. Pero su existencia no quiere decir, en absoluto, que el sistema sea desorganizado.

Retroacción o retroalimentación.- como adaptación es condición para la estabilidad del sistema. Su acción tiene como carácter fundamental el dar información sobre los resultados, totales o parciales, mediante su verificación; así como del desarrollo del proceso, según los criterios establecidos, posibilitando la recomposición del mismo, o parte de él, para el logro final de los objetivos, metas.

Equilibrio dinámico o estado estable.- Un sistema social abierto permite, pretende un desarrollo progresivo y positivo, pero requiere un equilibrio dinámico, tanto interno como con el medio exterior. Un sistema social cerrado puede mantenerse constantemente en equilibrio interno, pero estancado y sobre todo, desequilibrado respecto al medio ambiente imperante.

Proceso interno.- La propia dinámica interna en un sistema abierto posibilita el desarrollo del mismo, su mayor nivel de organización y una más alta diferenciación. Por el contrario, en un sistema cerrado, los procesos de elaboración internos suelen ser reducidos. En estos últimos, las planificaciones suelen quedar muy reducidas y simplificadas.

Equifinalidad de los sistemas abiertos.- La equifinalidad consiste en la afirmación de la posibilidad de logros de los objetivos previstos, a partir de puntos de inicio diferentes, o de condiciones iniciales diferentes. Según ella, una organización social puede lograr sus propósitos partiendo desde distintos comienzos y con distintos procesos internos. Centrando el tema en las organizaciones, pueden afirmarse que en determinados casos, estas pueden funcionar de diferentes maneras y lograr objetivos similares, sino idénticos.

Por lo mismo, pueden establecerse distintas planificaciones para organizar ciertos procesos, asegurando todas, o parte de ellas, resultados similares. La equifinalidad garantiza, en cierto modo, la diversidad interna del sistema y su carácter abierto.

(París, págs. 33-44)

2.2.40 Matriz de consistencia

PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
Falta de visión de largo plazo por parte del club	<p>¿Quiénes son?</p> <p>¿A quiénes se dirigen?</p> <p>¿Cuál es el objeto principal?</p> <p>¿Qué filosofía de actuación impregna nuestro día a día?</p> <p>¿Que caracteriza nuestra forma de organizarnos y prestar servicios?</p> <p>¿Es posible diseñar la estructura organizacional y funcional del club?</p> <p>¿Son aplicables los principios de la administración deportiva en la gestión administrativa?</p> <p>¿Podemos desarrollar la metodología de enseñanza de fútbol adaptada a las características de cada etapa de desarrollo de infantes y niños?</p>	<p>Objetivo General Elaborar el Plan Estratégico para el Club Deportivo Mushuc Runa S.C., de la Provincia de Tungurahua Cantón Ambato, correspondiente al periodo 2017 al 2021, para el mejoramiento de la gestión Institucional</p> <p>Objetivos Específicos *Realizar el diagnostico interno y externo de la Institución para determinar sus factores claves. *Determinar los objetivos estratégicos de la Organización que permita optimizar los recursos existentes. *Diseñar estrategias como componente principal de la planeación estratégica de la organización.</p>	Con la elaboración de una Planificación Estratégica para el Club Deportivo Mushuc Runa S.C., de la Provincia de Tungurahua Cantón Ambato, correspondiente al periodo 2017 al 2021, ayudará al mejoramiento de la gestión Institucional.	<p>Dependiente Mejoramiento de la gestión</p> <p>Independiente Planificación Estratégica.</p>	<p>* Mejorar la política deportiva y social clara que permita mantener el prestigio e imagen del club.</p> <p>*Mejorar la estructura económica del club y darle mayor estabilidad y margen de maniobra.</p> <p>* Adoptar una organización más eficaz que se adapte a los nuevos tiempos y a los diferentes intereses de los socios</p>

2.3 HIPOTESIS

Con la elaboración de una Planificación Estratégica para el Club Deportivo Mushuc Runa S.C., de la Provincia de Tungurahua Cantón Ambato, correspondiente al periodo 2017 al 2021, ayudará al mejoramiento de la gestión Institucional.

2.3.1 VARIABLES

Variable Independiente: Planificación Estratégica.

Variable Dependiente: Mejoramiento de la Gestión

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación sobre la Planificación Estratégica se utilizó la modalidad cualitativa y cuantitativa.

Cualitativa

Se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: de las propias palabras de las personas que interactúan dentro de la organización. Nos indica la realidad de la Institución, que es posible mediante la observación acerca de la realidad del área Administrativa.

Cuantitativa

Dentro de la investigación se empleara en el análisis de los valores matemáticos para la determinación de una tendencia específica. Se basa en investigar, analizar y comprobar información y datos; obtenidos de la población y se plasmará en el Plan Estratégico para la Institución.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Bibliográfica Documental

La investigación presente nos permitió conocer el estado de las interrogantes planteadas donde se pudo ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos

De campo

Se realizó una investigación de campo porque se estudió el análisis sistemático de problemas de la realidad, del Club Deportivo Mushuc Runa S.C, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes del mismo.

Descriptiva

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Se aplicó en la elaboración del marco propositivo.

Explicativa

En base a las teorías que fueron analizadas como las leyes y reglamentos se estableció las pautas para la elaboración del plan estratégico que se presenta como tema del trabajo de titulación.

3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Según (Cegarra, 2012) define a los siguientes métodos de investigación:

El Método deductivo: Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas. (pág. 82)

En base a la revisión de teorías diversas incluidas en el trabajo de titulación se procedió a la construcción del plan estratégico, partiendo del análisis interno y externo para la definición de los objetivos operativos con el respectivo plan de acción.

Método inductivo: Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. (pág. 83)

Se revisaron varias fuentes bibliográficas para la inclusión de las definiciones que permitieron la elaboración del marco teórico del trabajo de titulación.

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

(Acevedo & Alba, 2007)

Entrevista: Es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico.

(pág. 10)

Está técnica se aplicó al Representante legal con la finalidad de conocer a la organización desde su punto de vista y para el establecimiento de los puntos que deben ser enfocados con el plan.

Según (Grande & Abasal, 2005)

Encuesta: “La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población”. (pág. 14)

Se aplicó a los empleados administrativos del Club Deportivo Mushuc Runa, para la determinación de si es viable la realización del tema propuesto.

Según (Heinemann, 2003)

Observación: Es la captación previamente planeada y el registro controlado de datos con una determinada finalidad para la investigación mediante la percepción visual o acústica de un acontecimiento, y permite identificar aspectos que no han sido dichos por los individuos pero que afectan a la organización de forma precisa. (pág. 135)

Es una técnica aplicable para la construcción de la propuesta, permitió recabar información necesaria para la definición de los diferentes elementos de un plan estratégico.

3.5 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Guía de entrevista: Es un banco de preguntas diseñadas para obtener información, en esta se apoya la entrevista, es necesario para la interacción verbal que el entrevistador sistematiza con base en sus conocimientos experiencia y objetivos para tener conocimiento de la realidad de la Institución.

Cuestionario: Es un conjunto de preguntas que se diseñan para obtener información determinada y sustentan la encuesta, es el instrumento que vincula el planteamiento del problema de la Institución con las respuestas que se obtienen de la población.

Ficha de observación: Es un registro que realiza la autora con la finalidad de mantener los aspectos revisados claros para la elaboración de la propuesta, dichos hechos son reportados de la observación.

3.6 POBLACION Y MUESTRA

La población es un conjunto de elementos que presentan características similares, en este caso se considera a la Directiva de la Institución determinado de la siguiente manera. En el presente trabajo por el tamaño de la población no fue necesaria la obtención de una muestra estadística.

Tabla 2: Resumen de la Población

NO	NOMINA	CARGO	N°
1	Ing. José Manuel Pilamunga Agualongo	Presidente	1
2	Srta. Karina Maribel Chango Pandi	Vicepresidente	1
3	Sra. Silvia Verónica Chango Pandi	1° Vocal Principal	1
4	Sr. Ángel Raúl Pandi Pilamunga	2° Vocal Principal	1
5	Sr. Diego Ricardo Pilamunga Pandi	3° Vocal Principal	1
6	Sr. David Isaías Maliza Marcalla	1° Vocal Alterno	1
7	Sr. Segundo Cesar Pandi Pilamunga	2° Vocal Alterno	1
8	Ing. Carmen Amelia Andachi Pujos	3° Vocal Alterno	1
9	Sr. Jorge Roberto Capuz Pandi	Secretario	1
10	Ing. Esther Beatriz Yuccha Yugcha	Tesorera	1
11	Chacha Patín Héctor Gustavo	Técnico sub 14	1
12	Chango Telenchana José Santiago	Conserje	1
13	Chillagana Sillagana Segundo José	Conserje	1
14	Condo Medina Diego Gabriel	Fisioterapeuta	1
15	García Ortiz Ider Alfredo	Técnico sub 18	1
16	Guerrero Medina Marco Vinicio	Asistente Administrativo	1
17	Lizano Ortiz Stalin Marcelo	Preparador Físico Formativas	1
18	López Oñate Alexander Rodrigo	Coordinador	1
19	Mera Vargas Angel German	Técnico sub 16	1
20	Pichizaca Solano Lorenzo	Gerente Deportivo	1
21	Mayorga Barreno Carlos David	Jugador	1
22	Martínez Loja Bernardo Jamil	Jugador	1
23	Mideros Valencia Deny Xavier	Jugador	1
TOTAL			23

Fuente: Club Deportivo Mushuc Runa S.C.

Elaborado por: Sandra Maliza

3.7 RESULTADOS

Dentro de los instrumentos de investigación definidos para el presente trabajo de titulación se aplicó una entrevista al Presidente del Club Deportivo Mushuc Runa, siendo las siguientes interrogantes aplicadas:

1. ¿El Club Deportivo Mushuc Runa posee una estructura orgánica donde se defina la ubicación jerárquica de cada uno de los empleados de la institución?

Si, como una de las herramientas administrativas es el organigrama estructural, en este se presentan los diferentes cargos que posee el Club deportivo y como estos se interrelacionan entre sí, para el desarrollo de las actividades.

2. ¿Cuenta el Club Deportivo Mushuc Runa con un manual de funciones donde se describe las funciones y requisitos de cada uno de los cargos?

No, este tipo de manuales no poseemos, en el momento del contrato se trata de definir cuáles son las funciones de cada uno de los cargos, en ocasiones hemos tenido algunos inconvenientes que afectan a la gestión administrativa del club.

3. ¿Posee el Club una misión y visión actualizada que represente a dónde quiere llegar la organización?

Si contamos tanto con una misión y visión pero estas no se han actualizado, se elaboraron hace varios años y en el presente no es lo que esperamos de la organización.

4. ¿Se han fijado objetivos que direccionen de las actividades del club?

Implícitamente se ha determinado que se desea alcanzar la categoría A en el torneo nacional de Fútbol, y que sus Categorías menores lleguen a los sitiales principales, pero cómo tal no existe un documento llamado objetivos de la organización.

5. ¿Posee el club un grupo de tareas diseñadas para alcanzar un alto rendimiento dentro de la organización?

No, contamos con un plan de acción que se ponga en marcha en un período definido, más bien contamos con las actividades que exigen los organismos de control en todo momento, como por ejemplo para presentación de las contrataciones de los futbolistas y cuerpo técnico exigidos por la Federación.

6. ¿Se han fijado metas a mediano o corto plazo, a ser fijados por el club para un tiempo determinado?

Fijados en un documento no, tenemos los registros

7. ¿Existe documentos firmados que indiquen la responsabilidad que tienen en cada área?

No tenemos documentos firmados, porque al momento de contratación de personal se indica de manera verbal la responsabilidad de cada uno.

8. ¿Existe Planes Operativos y Presupuesto para cada área?

No existen planes bien establecidos ni presupuesto para cada área, sino más bien es un presupuesto general para la temporada.

9. ¿Existe Reglamento Interno de Trabajo?

Si, existe y está legalizado en el ministerio de trabajo

10. ¿Existe seguimiento de metas y objetivos que fijan al inicio del año?

No hay seguimientos porque no existe un documento donde detalle metas u objetivos por área, simplemente de las categorías se analizan en qué lugar terminaron en la tabla de posiciones para ver si contratan a los mismos técnicos para el año siguiente.

CUESTIONARIO APLICADO

1. ¿El Club Deportivo cuenta con una Planificación Estratégica?

SI

NO

2. ¿Los empelados conocen sobre el tema de una Planificación Estratégica?

SI

NO

3. ¿Existe una buena organización, motivación y comunicación a los socios?

SI

NO

4. ¿Conoce el personal administrativo sobre el marco legal y administrativo del Club?

SI

NO

5. ¿Generan e innovan nuevas propuestas en beneficio del club y los socios?

SI

NO

6. ¿El club cuenta con una visión a largo plazo?

SI

NO

7. ¿El club logra alcanzar la misión que tienen propuesto?

SI

NO

8. ¿Dentro de la institución existen planes de comunicación: mensajes, canales y medios?

SI

NO

9. ¿Los deportistas y técnicos tienen una buena relación con la federación?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

1. ¿El Club Deportivo cuenta con una Planificación Estratégica?

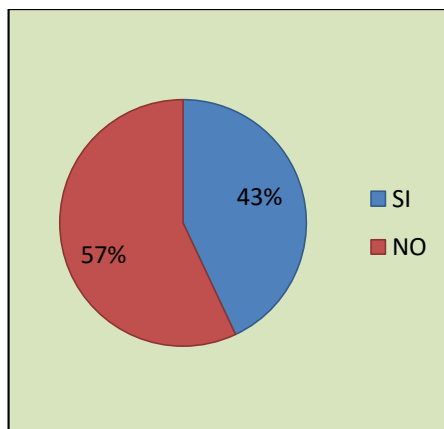
Tabla 2: El club cuenta con una Planificación Estratégica

RESPUESTA	%	N°
SI	43	10
NO	57	13
TOTAL	100	23

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado: Sandra Maliza

Gráfico 1: El club cuenta con una planificación estratégica



Fuente: Tabla 1

Elaborado: Sandra Maliza

Análisis:

Realizada la encuesta el 43 % del personal indica que si cuenta con una planificación estratégica definido y el 57% no se definen con un plan exacto.

Interpretación:

Se pudo determinar que los empleados y la Directiva en su mayoría indican que no conocen la existencia de planificación estratégica.

2. ¿Los empleados conocen sobre el tema de una Planificación Estratégica?

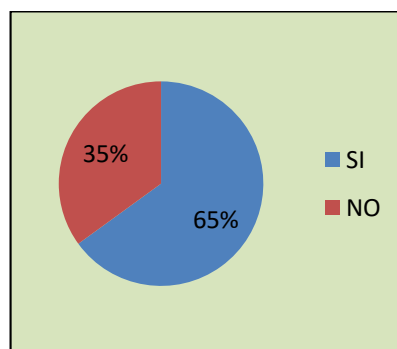
Tabla 3: Los empleados conocen sobre el tema

RESPUESTA	%	N°
SI	65	15
NO	35	8
TOTAL	100	23

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado: Sandra Maliza

Gráfico 2: Los empleados conocen sobre el tema



Fuente: Tabla 1

Elaborado: Sandra Maliza

Análisis:

Realizada la encuesta el 65 % del personal indica que si conocen el tema y el 35% no tiene conocimiento de ello.

Internación:

Se pudo determinar que los empleados en su mayoría si conocen el significado de una planificación estratégica, una mínima parte de ellos no tienen idea.

3. ¿Existe una buena organización, motivación y comunicación con los Directivos y Empleados?

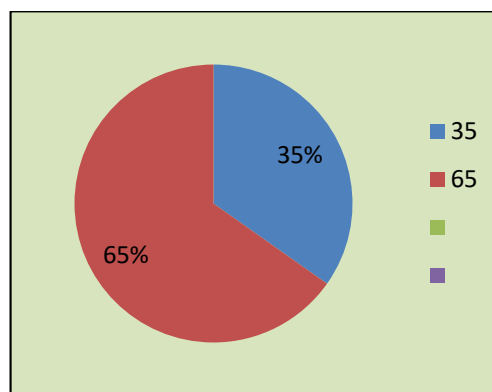
Tabla 4: Existe una buena organización, motivación y comunicación

RESPUESTA	%	N°
SI	35	8
NO	65	15
TOTAL	100	23

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado: Sandra Maliza

Gráfico 3: Existe una buena organización, motivación y comunicación



Fuente: Tabla 3

Elaborado: Sandra Maliza

Análisis:

Realizada la encuesta el 35 % indican que si tienen buena comunicación y el 65% indican que no hay una buena organización, motivación, y comunicación.

Interpretación:

Se pudo conocer que los empleados en su mayoría no tienen una buena motivación en el trabajo por parte de sus Directivos, la mínima parte dice lo contrario.

4. ¿Conoce el personal administrativo y Directivos sobre el marco legal y administrativo del Club?

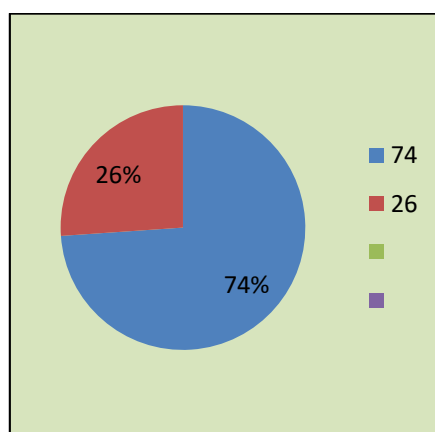
Tabla 5: Conoce el personal administrativo y Directivos sobre el marco legal y administrativo

RESPUESTA	%	N°
SI	74	17
NO	26	6
TOTAL	100	23

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado: Sandra Maliza

Gráfico 4: Conoce el personal administrativo y Directivos sobre el marco legal y administrativo



Fuente: Tabla 4

Elaborado: Sandra Maliza

Análisis:

Realizada la encuesta el 74 % que corresponde al personal administrativo y directivos si tienen conocimiento del marco legal y administrativo el 26% que corresponde a los jugadores no tienen noción de ello.

Interpretación:

Se pudo concluir que la mayoría de directivos y empleados conocen el marco legal de la institución, la mínima parte no conoce de ello.

5. ¿Generan e innovan nuevas propuestas en beneficio del club y los socios?

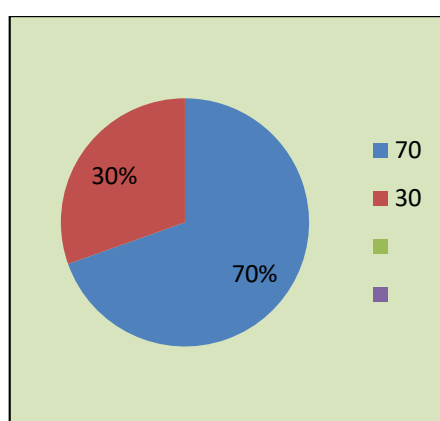
Tabla 6: Generan e innovan nuevas propuestas

RESPUESTA	%	N°
SI	70	16
NO	30	7
TOTAL	100	23

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado: Sandra Maliza

Gráfico 5: Generan e innovan nuevas propuestas



Fuente: Tabla 5

Elaborado: Sandra Maliza

Análisis:

Realizada la encuesta el 70 % indican que han conocido muchas propuestas de innovación y el 30% no han sido partícipes de aquellas propuestas.

Interpretación:

Se pudo determinar que en su mayoría de empleados reconocen que si realizan nuevas propuestas e innovan nuevas cosas para el bienestar de la Institución, la mínima parte indican lo contrario.

6. ¿El club cuenta con una visión a largo plazo?

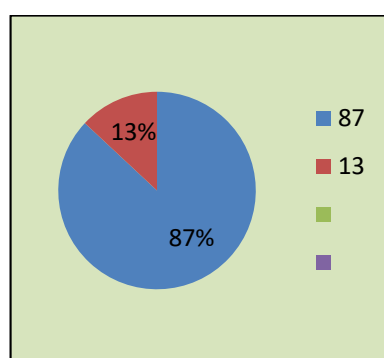
Tabla 7: El club cuenta con una visión a largo plazo

RESPUESTA	%	N°
SI	87	20
NO	13	3
TOTAL	100	23

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado: Sandra Maliza

Gráfico 6: El club cuenta con una visión a largo plazo



Fuente: Tabla 6

Elaborado: Sandra Maliza

Análisis:

Realizada la encuesta el 87 % indican que si tienen conocimiento que la visión de la Institución tiene una visión a largo plazo y el 13% no tienen conocimiento.

Interpretación:

Se pudo conocer que en su mayoría de empleados y directivos conocen de la visión del club, y el resto del personal no conoce de ello.

7. ¿El club ha logrado alcanzar la misión que tienen propuesto?

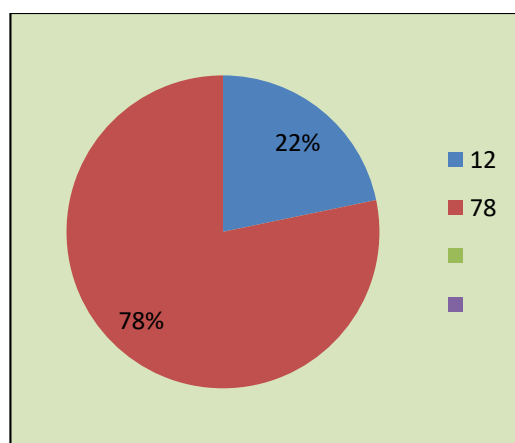
Tabla 8: El club ha logrado alcanzar la misión que tiene propuesto

RESPUESTA	%	N°
SI	22	5
NO	78	18
TOTAL	100	23

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado: Sandra Maliza

Gráfico 7: El club ha logrado alcanzar la misión que tiene propuesto



Fuente: Tabla 7

Elaborado: Sandra Maliza

Análisis:

Realizada la encuesta el 22 % de los involucrados indican que si se ha logrado llegar a lo propuesto y el 78% nos indican que falta mucho para alcanzar lo proyectado.

Interpretación:

Se pudo determinar que la mayoría del personal no está de acuerdo que hayan cumplido la misión e indican que aún falta mucho, la mínima parte dice lo contrario.

8. ¿Dentro de la institución existen planes de comunicación: mensajes, canales y medios?

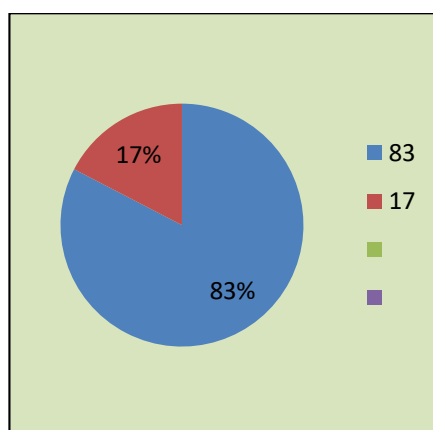
Tabla 9: Existen planes de comunicación, mensajes, canales y medios

RESPUESTA	%	N°
SI	83	19
NO	17	4
TOTAL	100	23

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado: Sandra Maliza

Gráfico 8: Existen planes de comunicación, mensajes, canales y medios



Fuente: Tabla 9

Elaborado: Sandra Maliza

Análisis:

Realizada la encuesta el 83 % entre ellos personal administrativo, jugador y directivos indican que si cuentan con planes de comunicación y el 17% indican que no tienen conocimiento del tema.

Interpretación:

Se pudo definir que la mayoría del personal conoce de los diferentes medios de comunicación que manejan dentro de la Institución, y la otra parte aun no conocen.

9. ¿Los deportistas, técnicos, y la Directiva tienen una buena relación con la F.E.F?

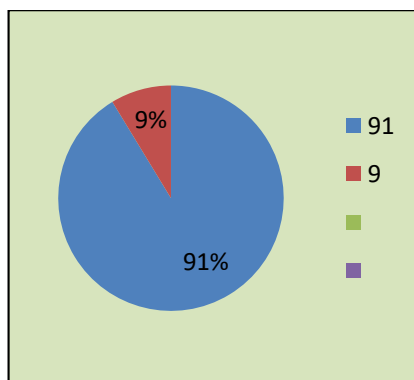
Tabla 10: Los deportista, técnicos y la directiva tienen una buena relación con la F.E.F.

RESPUESTA	%	N°
SI	91	21
NO	9	2
TOTAL	100	23

Fuente: Tabla 9

Elaborado: Sandra Maliza

Gráfico 9: Los deportistas, técnicos y la directiva tienen una buena relación con la F.E.F.



Fuente: Tabulación de datos

Elaborado: Sandra Maliza

Análisis:

Realizada la encuesta el 91 % de los deportistas, técnicos y directivos indican que si tienen una buena relación con la F.E.E. y el 9% indican lo contrario.

Interpretación:

Se pudo determinar que la mayoría del personal y Directivos si tienen una buena relación con la Federación Ecuatoriana de Futbol, y la mínima parte indican lo contrario.

3.8 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Como tema del trabajo de titulación se fijó la realización de una Planificación Estratégica para el Club Deportivo Mushuc Runa S.C., debido principalmente a la ausencia de esta herramienta de gestión empresarial, la mala comunicación entre sus empleados y el no establecimiento de objetivos y metas han frenado el crecimiento por lo que se deben establecer estos puntos partiendo de un diagnostico que permitan impulsar a largo plazo el desarrollo deportivo de la provincia de Tungurahua. Por los puntos anteriormente tratados es indispensable la realización del tema propuesto.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TEMA DE LA PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CLUB DEPORTIVO MUSHUC RUNA S.C., DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA CANTÓN AMBATO, CORRESPONDIENTE AL PERIODO 2017 AL 2021.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Reseña Histórica

El 9 de noviembre del 2013, es una fecha histórica para la parroquia de Pilahuin. Aquel inolvidable día, Mushuc Runa Sporting Club igualo con Técnico Universitario y logro el ascenso a la serie “A” del futbol ecuatoriano, fue la culminación de un corto, pero fructífero proceso de crecimiento en el campo deportivo que arranco en el 2003. Apenas una década fue necesaria para ir armando una sólida estructura, que arranco en las ligas barriales en los campeonatos rurales de Juan Benigno Vela y Pilahuín. Fue la primera piedra del éxito conquistado por el equipo indígena, que mostro de la mano del futbol su reivindicación con la sociedad.

La escalada al círculo mayor del futbol ecuatoriano fue imparable. En el 2007 decidieron afiliarse a la Asociación de Futbol de Tungurahua, convirtiéndose en un club profesional, integrándose a la Tercera Categoría. En el 2008 gano su derecho para jugar en Segunda Categoría. Y en el 2011, tras tres intentos fallidos, golpeo con autoridad las puertas de la Primera División. Ya estaba en la serie “B” ante el asombro general.

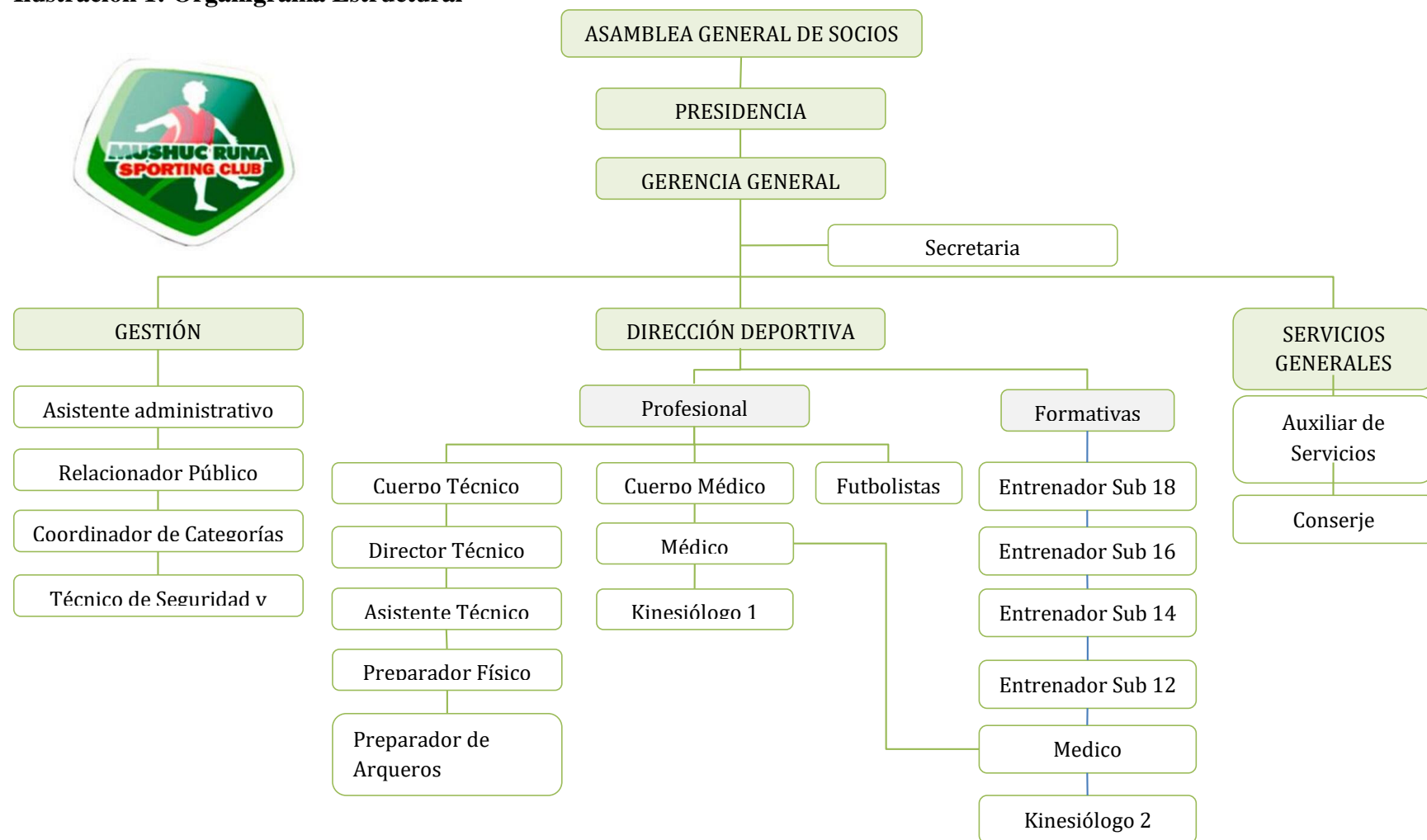
Varios directores técnicos e innumerables jugadores habían pasado por el Club, antes de que la mano del DT ecuatoriano Juan Yépez los pusiera en órbita, en el segundo nivel del círculo grande. Y también hubo sangre indígena en la cancha, porque Serafín Pandi, originario de Pilahuin y Cristian Izama natural de una comunidad indígena de Imbabura, estuvieron en la cancha colaborando con su juego, gritándole al mundo que el futbol también es un camino para incluir a la sociedad rural e indígena en las actividades del progreso y desarrollo de nuestro país. Pero nada es comparable con la profunda

satisfacción y alegría que propicio el salto descomunal al carrousel mayor del Fútbol Ecuatoriano, que fue saludado desde las tribunas periodísticas más importantes de América y de Europa. El nombre de Mushuc Runa Sporting Club ya estaba latente en todos los confines. Fue la mejor manera de presentarse en sociedad en el maravilloso “Planeta Fútbol”.

Medios periodísticos influyentes, fundamentalmente de Argentina- El Clarín y la Nación, de España El país y El Mundo y la prestigiosa BBC de Londres, reflejaron como un modelo a seguir en este mundo convulsivo y agónico que vive el balompié mundial en el aspecto financiero, el prolijo manejo administrativo y económico del club, que nació de la mano de una cooperativa de pueblos indígenas. Es un hecho inédito, porque además, detrás de esa impactante victoria deportiva, hay una historia mágica de constancia y superación.

Se constituye en la Parroquia: La Matriz, ciudad de Ambato, Provincia: Tungurahua, es una entidad pionera y privada, sin fines de lucro, y transparente y con personería jurídica, emitido en el acuerdo ejecutivo N° 127, del 28 de abril del 2009 firmado por la Economista Sandra Vela Ministra del Deporte, con finalidad social y pública, de duración indefinida, ajeno a toda clase de interés políticos, étnicos o religiosos, cuyo objeto exclusivo o principal es la práctica del deporte profesional

Ilustración 1: Organigrama Estructural



Fuente: Investigación Propia
Realizado: Por la Autora

4.2.2 Datos generales

Se ha solicitado la información general del Club para identificar los aspectos que deben conocer de manera general.

Tabla 11: Datos del Club

	Detalle
Razón social	Club Deportivo Mushuc Runa Sporting Club
Presidente	José Manuel Pilamunga Agualongo
Fundación	3 de enero de 2003.
Provincia	Tungurahua
Cantón	Ambato
Dirección	Montalvo entre 12 de Noviembre y Juan Benigno Vela

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

Ilustración 2: Mapa de ubicación Club Deportivo Mushuc Runa



Fuente: <http://karta-online.com/es/search?utf8=%E2%9C%93&q=Ambato%2C+montalvo+12+de+noviembre&commit=Buscar#-1.2440793053996424/-78.62698395767212/18>

4.2.3 Diagnóstico general de la Institución

Se utilizó el diagnóstico en base a la matriz FODA, determinándose los factores que afectaron al Club Deportivo internamente y externamente.

Tabla 12: FODA

No.	Fortalezas	No.	Oportunidades
1	Cuentan con un presupuesto entregado por sus auspiciantes.	1	Empresas interesadas en ser auspiciantes del Club.
2	Posee una planta administrativa y técnica capacitada.	2	Apoyo de Instituciones Privadas a las actividades deportivas.
3	Su personal es debidamente motivado para alcanzar las metas previstas.	3	Ley del deporte, educación física y recreación para la resolución de controversias y exigencia de los derechos del club.
4	Cuenta con infraestructura para la realización de sus entrenamientos.	4	Mejoramiento de la imagen del club ante los aficionados a nivel nacional.
5	Posee una normativa que regula las actividades de los futbolistas.	5	Torneos internacionales donde puede participar el club en sus diversas categorías.
No.	Debilidades	No.	Amenazas
1	No cuentan con técnicas de entrenamiento actualizadas para generar deportistas de elite.	1	Cambios en la política nacional que puede afectar el desarrollo de las actividades deportivas.
2	Trámites burocráticos internos que dificultan la toma de decisiones.	2	Escándalos de corrupción en la Federación Ecuatoriano de Fútbol que afecta al deporte.
3	No cuentan con un estadio propio para los partidos oficiales en condición de local.	3	Crisis económica que afecta al país y de cierta manera dificultan la compra de entradas al estadio.
4	Su página web fue cerrada por falta de mantenimiento afectando el contacto con los socios e hinchas.	4	Campañas publicitarias de otros equipos que invaden la mente del hincha.
5	Creciente números de socios en estado inactivo.	5	Violencia en los centros deportivos que afecta la realización de las actividades.

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

4.2.4 Misión

Se solicitó la misión del Club Deportivo Mushuc Runa, la misma que posteriormente se reformara como parte de la propuesta del trabajo de titulación.

“Contribuir al mejoramiento de la calidad y productividad del futbol en todas categorías, Alcanzando niveles de clase internacional tanto en el organizativo, como en lo estructural y deportivo que posibilite un desarrollo sostenido, sobre la base de valores, justicia, equidad y competencia para bienestar de la actual y las futuras generaciones.”

Tabla 13: Propuesta de Misión

Parámetros	Detalle
Establecer lo que son	Club Deportivo Mushuc Runa
Saber lo que se busca	Competir en el Torneo Nacional de futbol serie A
Conocer lo que hacen	Aplicando técnicas deportivas para alcanzar un alto rendimiento.
Establecer donde se realizan las actividades	En la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato
Definir porque lo hacen	Para generar deportistas de elite a nivel nacional e internacional.
Conocer por quien trabajan	Niños, adolescentes y jóvenes que deseen ingresar en el equipo en todas las categorías.
El club deportivo Mushuc Runa, es una institución que se dedica a competir en el torneo nacional de futbol, aplicando técnicas deportivas de alto rendimiento, en la provincia de Tungurahua para generar deportistas de elite a nivel internacional, trabajando con deportistas de las diferentes categorías.	

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

4.2.5 Visión

Dentro de la información entregada por el club se pudo encontrar la visión de la organización, que será reformada como parte de la propuesta.

“Institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios deportivos a nivel nacional manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.”

Tabla 14: Propuesta de Visión

Parámetros	Detalle
Conocer lo que trata de conseguir	Ser un club reconocido a nivel nacional.
Los valores que se practican dentro de la organización.	Respeto, esfuerzo, Disciplina y Honestidad
Establecer los resultados que se desean alcanzar.	Alcanzarlos primeros puestos en todas las categorías del futbol y su propia sede deportiva.
Como se enfrentarán los cambios en el club.	Con trabajo en equipo y compromiso con las metas deportivas.
Se define como se podrá alcanzar las metas propuestas	Aplicando nuevas técnicas de entrenamiento a fin de alcanzar un rendimiento óptimo de los deportistas.
Ser un club reconocido a nivel nacional, basado en el respeto, esfuerzo, disciplina y honestidad, para alcanzar los primeros puestos en todas las categorías del futbol con trabajo en equipo y compromiso con las metas deportivas para lo cual se aplicarán nuevas técnicas de entretenimiento para alcanzar un alto rendimiento de los futbolistas en su propia sede.	

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

4.2.6 Valores y principios

Considerando la visión empresarial propuesta para el Club, se presentan los valores que permitirán alcanzar las metas fijadas.

Ilustración 3: Valores del Club Deportivo Mushuc Runa



Fuente: investigación propia
Realizado por: La Autora

Respeto

Parte de la consideración que un individuo debe tener por sus semejantes, considerando las reglas impuestas para una convivencia libre de dificultades, donde se prioricen las metas conjuntas.

Esfuerzo

Es la fuerza y el impulso que ponen las personas para la realización de las actividades o lograr las metas u objetivos propuestos, y es así como deben presentarse todos los integrantes del Club Deportivo Mushuc Runa.

Disciplina

El conjunto de reglas que permiten una convivencia libre de problemas, es una cualidad necesaria para los participantes del club, a fin de que no desvíen sus esfuerzos al tratar de romper las normas establecidas por la Dirección.

Honestidad

Parte de la virtud de honradez, el individuo debe presentarse decente y razonable en todas las actividades que realice, mostrándose como realmente es y procurando el desarrollo grupal.

Perseverancia

Es la firmeza y constancia para alcanzar las metas previstas, sin darse por vencidos ni dejando de lado lo propuesto.

Trabajo en equipo

El apoyo constante partiendo de dividirse las cargas, a fin de alcanzar las metas previstas en el tiempo estimado, conociendo que todos en conjunto son un equipo y así lo deben representar.

Puntualidad

La Actitud humano que tiene las personas para llegar a tiempo al cumplimiento de las actividades planificadas, respetando los derechos y tiempo de los otros participantes.

4.2.7 Objetivos estratégicos

En base a la misión y visión propuesta se han establecido los siguientes objetivos:

- Actualizar las técnicas deportivas empleadas en el entrenamiento en las diversas categorías del Club Deportivo Mushuc Runa.
- Crear una escuela permanente para la preparación de jugadores de futbol en sus diversas categorías.
- Alcanzar nuevas metas deportivas del club mediante la contratación de personal técnico experimentado para las diferentes categorías.
- Construir su sede deportiva donde se realizarán partidos con los diferentes contrincantes que tenga el Club Deportivo Mushuc Runa.
- Incrementar el número de socios activos del club con la finalidad de que aumente la hinchada del club.

4.2.8 Objetivos Operativos

En base a los objetivos estratégico se han establecido los siguientes objetivos operativos que marcan las actividades paulatinas que se deberán desarrollar para alcanzar las metas propuestas:

Actualizar las técnicas deportivas empleadas en el entrenamiento en las diversas categorías del Club Deportivo Mushuc Runa.

- Realizar una investigación enfocada en cuáles son las nuevas técnicas para el entrenamiento de deportistas de elite.
- Contactar a las personas que desarrollaron nuevas técnicas de entrenamiento deportivo.
- Contratar al personal que pueda aplicar las nuevas técnicas deportivas.
- Aplicar las técnicas de alto rendimiento deportivo en un período de tiempo determinado.
- Evaluar la efectividad de las técnicas empleadas en el entrenamiento de los futbolistas del club.

Crear una escuela permanente para la preparación de jugadores de fútbol en sus diversas categorías.

- Sacar los respectivos permisos para el funcionamiento de la escuela de fútbol permanente del club.
- Realizar el proceso reclutamiento, selección y contratación de personal para que labore dentro de la escuela de fútbol.
- Socializar a los participantes sobre el reglamento interno y los estatutos que tienen el Club.
- Establecer un programa de entrenamiento según las categorías que tiene el club.
- Participar activamente en las diferentes competencias reguladas por la Asociación Nacional de Fútbol.
- Realizar evaluaciones permanentes al equipo técnico para determinar el avance de los participantes.

Alcanzar nuevas metas deportivas del club mediante la contratación de personal técnico experimentado para las diferentes categorías.

- Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal técnico, en base a los reconocimientos obtenidos en el mundo deportivo.
- Aprobar y aplicar el plan de trabajo por el que fueron contratados.

Construir su sede deportiva donde se realizarán partidos con los diferentes contrincantes que tenga el Club Deportivo Mushuc Runa.

- Elaborar el proyecto de infraestructura de la construcción de la sede del club.
- Encontrar auspiciantes para la construcción de la obra.

Incrementar el número de socios activos del club con la finalidad de que aumente la hinchada del club.

- Promover una campaña publicitaria que incentive a la población a ser socio del Club Mushuc Runa.
- Rediseñar la página web del club, establecimiento los puntos clave para que el socio tenga información privilegiada del equipo.
- Tener presencia activa en las redes sociales.
- Establecer promociones para los socios que asistan en forma permanente a los juegos del club.

4.2.9 Investigaciones de nuevas técnicas

Realizar una investigación enfocada en cuáles son las nuevas técnicas para el entrenamiento de deportistas de elite.

- Solicitar los informes de los aspectos deportivos y financieros del club.
- Realizar una reunión de trabajo con los miembros del Directorio para definir los parámetros para las acciones a tomar.
- Convocatoria a los socios de la Asamblea con el tiempo previsto en el Estatuto.
- Orden del día para cumplir con las diferentes actividades.
- Redactar la resolución de la Asamblea la misma que se debe aplicar.
- Solicitar un informe al departamento técnico sobre el desarrollo de las acciones similares en otros equipos de futbol.
- Considerar las experiencias de equipos similares para la toma de la decisión definitiva

4.2.10 Contactar y contratar personal para el desarrollo de nuevas técnicas.

- Contactar a las personas que desarrollaron nuevas técnicas de entrenamiento deportivo.
- Contratar al personal que pueda aplicar las nuevas técnicas deportivas
- Revisar las actas y la normativa con la finalidad de cumplir fielmente con lo dispuesto sin que esto afecte a la entidad.

- Solicitar al futuro contratado un plan de trabajo.
- Analizar lo propuesto con el equipo técnico.
- Solicitar la elaboración del contrato a un asesor jurídico.
- Analizar la propuesta de contrato con las partes.
- Firma del contrato y legalización ante los organismos de control y pertinentes.
- Se deberá presentar un plan de trabajo previo a la firma del contrato laboral.
- Los contratos deben ser legalizados ante los organismos de control respectivos con la finalidad de mantener su vigencia con los derechos y obligaciones de las parte.

4.2.11 Aplicación de técnicas de alto rendimiento

- Comprobar los tiempos dentro del cronograma fijado dentro del plan técnico establecido.
- Cada una de las personas que participen dentro del plan debe realizar las actividades en la forma pactada dentro del documento.
- Solicitar los recursos del Club con documento de respaldo.
- Definir cuál es el responsable de cada uno de los recursos. En caso de alguna anomalía esta persona elaborara un informe y reportara en forma inmediata a las autoridades del club.
- En caso de cambios en el cronograma de actividades se deben presentar los justificativos para que sea discutido por el Presidente y el Directorio.
- Dependiendo de las disposiciones de la máxima autoridad se deben aplicar sus disposiciones.
- En base a los informes dados por el personal se elaborará el final para las autoridades del club.
- Someterse a las decisiones hechas por la autoridad.
- Emplear los recursos del Club de forma efectiva.
- Reportar cambios que se de en el cronograma o técnica definida dentro del plan para que sea valorado por la Directiva.

4.2.12 Evaluaciones a las técnicas empleadas

- Elaborar los parámetros que serán considerados para las aplicaciones de las evaluaciones a los futbolistas y el equipo técnico.
- Elaborar el informe final de las evaluaciones al Directorio y Presidente en las fechas definidas en el plan.
- Antes de la presentación del informe se debe incluir la matriz de recomendaciones aspecto clave para la aprobación del informe y alcanzar las metas previstas.
- Aprobación de la matriz de recomendaciones para ser aplicadas en los tiempos previstos por la máxima autoridad.
- Presentar los resultados a las autoridades del club para que ellos tomen las decisiones concernientes.
- Aplicar evaluaciones según el cronograma definido en el plan aprobado.
- Presentar una matriz de recomendaciones que aportara al informe de evaluación.
- Permiso de funcionamiento
- Para emprender cada una de las actividades se debe contar con la autorización de la Asamblea.
- Solicitar los requisitos para la creación de la escuela.
- Tramitar en el tiempo definido los permisos de funcionamiento.
- Mantener un archivo ordenado de la documentación necesaria para la aprobación a fin de que se puedan realizar auditorías posteriores.
- Solicitar reuniones primeramente con el Directorio a fin de que conozcan los avances alcanzados.
- Elaborar los informes de avance los proyectos definidos.
- Elaborar los informes de avance y culminación de proyectos.
- Debe mantener todos los documentos en regla con la finalidad de no presentar sanciones de los organismos de control.

4.2.13 Contrato de personal.

- Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para que labore dentro de la escuela de futbol.
- Se realizará una reunión con el personal administrativo y técnico del Club para determinar la vacante que debe realizarse.
- Solicitar los requisitos según lo que marca la normativa vigente.
- Presentar el informe de reclutamiento, selección y contratación de personal a la máxima autoridad.
- Se debe consultar al Presidente sobre la elaboración de los contratos apoyado en la opinión del jurídico.
- Los contratos deben ser revisados por el asesor jurídico a fin de mantener los derechos del club
- Toda persona que ingrese al Club debe presentar los requisitos establecidos dentro de la normativa vigente.

Tabla 15: Socializar la normativa a los participantes

Objetivo Estratégico: Crear una escuela permanente para la preparación de jugadores de futbol en sus diversas categorías.					
Objetivo Operativo	Responsable	Políticas	Actividades	Tiempo	Indicador
Socializar a los participantes sobre el reglamento interno y los estatutos que tienen el Club.	Personal administrativo y técnico.	Todos los participantes de la escuela de futbol deben ser socializados sobre la normativa que regula al Club.	Establecer un cronograma para la socialización al personal actual del club. Entregar documentos impresos de la normativa interna que regula a la entidad. Realizar reuniones a los nuevos trabajadores sobre la normativa interna del Club.	Todos los años	<u>Personal capacitado</u> Total personal x 100

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

Tabla 16: Establecer los programas de entrenamiento

Objetivo Estratégico: Crear una escuela permanente para la preparación de jugadores de futbol en sus diversas categorías.					
Objetivo Operativo	Responsable	Políticas	Actividades	Tiempo	Indicador
Establecer un programa de entrenamiento según las categorías que tiene el club.	Personal técnico	Todo cronograma de actividades debe ser aprobado por el Directorio y el Presidente.	Elaborar el cronograma en una reunión con el equipo técnico. Realizar un documento formal para su aprobación.	Todos los años	
	Personal técnico	Aplicar el cronograma con la finalidad de alcanzar las metas planificadas.	Cumplir con el cronograma de actividades y en caso de alteraciones reportarlos para su respectiva solución.	Todos los años	<u>Cronogramas ejecutados</u> Cronogramas planificados x 100
	Personal técnico	Presentar informes periódicos del cumplimiento de los cronogramas de entrenamiento.	Redactar los informes en base a los cronogramas planificados para este fin.	Todos los años	<u>Períodos efectuados</u> Cronogramas planificados x 100

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

Tabla 17: Participar en los diferentes torneos

Objetivo Estratégico: Crear una escuela permanente para la preparación de jugadores de futbol en sus diversas categorías.					
Objetivo Operativo	Responsable	Políticas	Actividades	Tiempo	Indicador
Participar activamente en las diferentes competencias reguladas por la Asociación Nacional de Futbol.	Personal Técnico.	Cada año se debe presentar un cronograma de los torneos en los que pretende participar.	Se solicitará información sobre todos los torneos que se realización en las diversas categorías. Incluir cada uno de los torneos en la planificación que será presentado al Directorio y Presidente.	Todos los años	<u>Torneos asistidos</u> Torneos planificados x 100
	Personal Técnico.	Se recibirá la autorización por parte del directorio para su participación.	Firma de la autorización o cambios según se sugieran para su posterior aprobación.	Todos los años	
	Personal Técnico.	Se entregará para cada uno de los torneos un presupuesto a fin de que se cumpla con lo planificado.	Devengar el presupuesto en base a la planificación hecha para cada uno de los torneos.	Todos los años	<u>Presupuesto ejecutado</u> Presupuesto planificado x 100
	Personal Técnico.	Se deben presentar informes una vez culminado cada torneo.	En base a la planificación y el presupuesto se debe devengar a fin de alcanzar las metas propuestas.	Todos los años	<u>Torneos participados</u> Total torneos x 100

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

Tabla 18: Evaluaciones al equipo técnico y participantes

Objetivo Estratégico: Crear una escuela permanente para la preparación de jugadores de fútbol en sus diversas categorías.					
Objetivo Operativo	Responsable	Políticas	Actividades	Tiempo	Indicador
Realizar evaluaciones permanentes al equipo técnico para determinar el avance de los participantes.	Equipo técnico y Presidente	Realizar evaluaciones permanentes al personal técnico.	Establecer los parámetros para la aplicación de evaluaciones al desempeño. Aplicar las evaluaciones al desempeño de los técnicos.	Todos los años	Evaluaciones <u>ejecutadas</u> Evaluaciones planificadas x 100
	Equipo técnico y Presidente	Realizar evaluaciones permanentes a los jugadores de cada categoría.	Establecer los parámetros para la aplicación de evaluaciones al desempeño de los jugadores. Aplicar las evaluaciones al desempeño de los jugadores.	Todos los años	Evaluaciones <u>ejecutadas</u> Evaluaciones planificadas x 100
	Equipo técnico y Presidente	Presentar los informes de las evaluaciones del personal técnico y participantes.	En base a las evaluaciones se presentan el informe de las	Todos los años	Evaluaciones <u>ejecutadas</u> Total informes x 100

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

Tabla 19: Contratación de jugadores

Objetivo Estratégico: Contratar personal técnico experimentado para alcanzar nuevas metas deportivas del club.					
Objetivo Operativo	Responsable	Políticas	Actividades	Tiempo	Indicador
Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal técnico, en base a los reconocimientos obtenidos en el mundo deportivo.	Equipo técnico y Presidente	Se debe realizar la contratación en base de las metas deportivas fijadas por la Presidencia considerando el presupuesto con el que cuenta la entidad.	Realizar las investigaciones sobre los jugadores que necesita contratar el club. Comenzar el proceso de negociación con los equipos a los que pertenecen los jugadores.	Todos los años	<u>Jugadores contratados</u> Total jugadores seleccionados x 100
	Equipo técnico	Reportar como se ha desarrollado las actividades de contratación de jugadores a la Asamblea.	Elaborar los informes que deben ser presentados al Directorio y Presidente.	Todos los años	

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

Tabla 20: Aplicación del plan de trabajo

Objetivo Estratégico: Contratar personal técnico experimentado para alcanzar nuevas metas deportivas del club.					
Objetivo Operativo	Responsable	Políticas	Actividades	Tiempo	Indicador
Aprobar y aplicar el plan de trabajo por el que fueron contratados.	Personal técnico	Los planes de trabajo que se elaboren por torneo o etapa de campeonato deben ser aprobados por el Directorio, siempre en pro de cumplir con las metas institucionales.	Coordinar las actividades en base al tiempo fijado en el plan. Solicitar el presupuesto necesario para su aplicación. Realizar evaluaciones al desempeño de los jugadores.	Todos los años	<u>Actividades ejecutadas</u> Actividades planificadas x 100
	Personal técnico	Presentar informes con la periodicidad que establezca el Directorio.	En base a los resultados obtenidos se deben elaborar los informes de al Directorio.	Todos los años	

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

Tabla 21: Proyecto de infraestructura

Objetivo Estratégico: Construir su sede deportiva donde se realizarán partidos con los diferentes contrincantes que tenga el Club Deportivo Mushuc Runa.					
Objetivo Operativo	Responsable	Políticas	Actividades	Tiempo	Indicador
Elaborar el proyecto de infraestructura de la construcción de la sede del club.	Presidente y Directorio	Se presentan los diferentes proyectos para su discusión y finalmente aprobación en la Asamblea.	Elaborar el proyecto en base a las expectativas que tiene el Club.	Tercer año	
		Se establecerán la disponibilidad de recursos con los que se cuenta para cumplir con la meta fijada.	Contratar un ingeniero civil para que, de vida al proyecto, el mismo que se entregara a la Asamblea con el presupuesto que se necesite para su realización	Tercer año	<u>Proyectos presentados</u> Proyectos planificados x 100

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

Tabla 22: Auspicio para financiar obra

Objetivo Estratégico: Construir su sede deportiva donde se realizarán partidos con los diferentes contrincantes que tenga el Club Deportivo Mushuc Runa.					
Objetivo Operativo	Responsable	Políticas	Actividades	Tiempo	Indicador
Encontrar auspiciantes para la construcción de la obra.	Presidente y personal administrativo de apoyo	Se solicitará el auspicio de diferentes empresas, organización o personas para alcanzar las metas propuestas por el Club, siempre y cuando esto no vaya en contra de los Estatutos del Club.	Visitar varias empresas, instituciones y personas que puedan ser auspiciantes directos de los proyectos del Club. Presentar la propuesto a realizarse y como los auspiciantes pueden ganar en reconocimiento.	Todos los años	<u>Auspiciantes obtenidos</u> Total visitas x 100
	Presidente y Directorio	Realizar convenios con los auspiciantes enmarcados en la legalidad de las acciones.	Solicitar al Asesor jurídico la elaboración de los convenios para su posterior revisión y firma.	Todos los años	

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

Tabla 23 Campaña Publicitaria

Objetivo Estratégico: Incrementar el número de socios activos del club con la finalidad de que aumente la hinchada del club.					
Objetivo Operativo	Responsable	Políticas	Actividades	Tiempo	Indicador
Promover una campaña publicitaria que incentive a la población a ser socio del Club Mushuc Runa.	Presidente y personal administrativo de apoyo	Realizar campañas publicitarias que vaya a posicionar la imagen del Club ante la afición.	Determinar la situación actual del club y fija la conveniencia de contratación. Establecer la mejor alternativa para la contratación del personal.	Todos los años	
	Presidente y personal administrativo de apoyo	Contratar a la empresa / as que pueden encargarse de estas tareas respetando la normativa del Club.	Solicitar al Asesor jurídico la elaboración del contrato que deben fijar las partes.	Todos los años	
	Presidente y Directorio	Se debe comprobar periódicamente la realización de la campaña publicitaria y los resultados enfocados en el número de seguidores del Club.	Realizar comprobaciones por diversos medios de la aplicación de la campaña publicitaria. Presentación de informes en caso de existir anomalías que puedan afectar al Club.	Todos los años	Acciones publicitarias <u>ejecutadas</u> Acciones publicitarias contratadas

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

Tabla 24: Pagina Web

Objetivo Estratégico: Incrementar el número de socios activos del club con la finalidad de que aumente la hinchada del club.					
Objetivo Operativo	Responsable	Políticas	Actividades	Tiempo	Indicador
Rediseñar la página web del club, establecimiento los puntos clave para que el socio tenga información privilegiada del equipo.	Presidente y Relacionado público	La institución debe contar con una página web donde se presente las noticias del equipo y pueda ser usado como instrumento para conocer más sobre el Club.	Realizar la contratación de la página web con su respectivo mantenimiento.	Año uno	<u>Página web operativa</u> Página web planificada x 100.
Tener presencia activa en las redes sociales.	Presidente y Relacionado público	Solicitar informes periódicos del movimiento de la página web y su impacto en su fanaticada.	A la empresa contratada de forma periódica se le debe solicitar informes sobre contenido, movimiento y demás aspecto que afecte a la imagen del Club.	Todos los años.	

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

Tabla 25: Promociones para los socios

Objetivo Estratégico: Incrementar el número de socios activos del club con la finalidad de que aumente la hinchada del club.					
Objetivo Operativo	Responsable	Políticas	Actividades	Tiempo	Indicador
Establecer promociones para los socios que asistan en forma permanente a los juegos del club.	Presidente y Relacionador público	Mantener a los socios activos y nuevos ingresos al club, esto debe ser la consigna de la administración.	Solicitar información sobre los socios y cuantos de los mismos están activos. Establecer por qué no ha mantenido su actividad. Elaborar las estrategias para el ingreso y reactivación de los socios.	Todos los años	Promociones <u>efectuadas</u> Promociones planificadas x 100
	Presidente y Relacionador público	Presentar las promociones o incentivos que se entregaran a los socios del Club.	Realizar una reunión para la presentación de las promociones e incentivos con los respectivos auspiciantes. Esperar la aprobación para la aplicación de los cronogramas y la publicidad que las requiere.	Todos los años	
	Presidente y Relacionador público	Presentar los informes sobre los resultados obtenidos con la aplicación de las promociones e incentivos.	Elaborar los informes en base a los resultados y presentarlos a la Asamblea.	Todos los años	<u>Total informes</u> Promociones efectuadas x 100.

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

4.2.14 Plan de adquisición.

En base a los objetivos operativos se elaboró el plan de adquisición

Tabla 26: Plan de Adquisición

No.	Objetivo Operativo	Proveedor	Costo
1	Realizar una investigación enfocada en cuáles son las nuevas técnicas para el entrenamiento de deportistas de elite.	Varios proveedores internacionales	200,00
2	Contactar a las personas que desarrollaron nuevas técnicas de entrenamiento deportivo.	Varios proveedores internacionales	100,00
3	Contratar al personal que pueda aplicar las nuevas técnicas deportivas.	Varios proveedores internacionales	100.000,00
4	Aplicar las técnicas de alto rendimiento deportivo en un período de tiempo determinado.	Varios proveedores	100.000,00
5	Evaluar la efectividad de las técnicas empleadas en el entrenamiento de los futbolistas del club.	Personal interno	1000,00
6	Sacar los respectivos permisos para el funcionamiento de la escuela de futbol permanente del club.	Personal interno	5000,00
7	Realizar el proceso reclutamiento, selección y contratación de personal para que labore dentro de la escuela de futbol.	Personal interno	500,00
8	Socializar a los participantes sobre el reglamento interno y los estatutos que tienen el Club	Personal interno	500,00
9	Establecer un programa de entrenamiento según las categorías que tiene el club.	Personal interno	50,00
10	Participar activamente en las diferentes	Personal interno	240.000,00

	competencias reguladas por la Federación Ecuatoriana de Fútbol.		
11	Realizar evaluaciones permanentes al equipo técnico para determinar el avance de los participantes.	Personal interno	5000,00
12	Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal técnico, en base a los reconocimientos obtenidos en el mundo deportivo.	Personal interno	500,00
13	Aprobar y aplicar el plan de trabajo por el que fueron contratados.	Personal interno	100.000,00
14	Elaborar el proyecto de infraestructura de la construcción de la sede del club.	Proveedores diversos	No estimado
15	Encontrar auspiciantes para la construcción de la obra.	Proveedores diversos	No estimado
16	Promover una campaña publicitaria que incentive a la población a ser socio del Club Mushuc Runa.	Proveedores diversos	5000,00
17	Rediseñar la página web del club, establecimiento los puntos clave para que el socio tenga información privilegiada del equipo.	Proveedores diversos	5000,00
18	Tener presencia activa en las redes sociales.	Proveedores diversos	1000,,00
19	Establecer promociones para los socios que asistan en forma permanente a los juegos del club.	Proveedores diversos	No estimado
	Total		563850,00

Fuente: investigación propia

Realizado por: La Autora

4.2.15 Presupuesto

Se elaboró el presupuesto en base a los gastos cotidianos del Club más los valores que se requiere para cumplir con las estrategias pactadas:

Tabla 27: Presupuesto

INGRESO	VALORES
TAQUILLA TORNEO NACIONAL	89000,00
TAQUILLA TORNEO INTERNACIONAL	0,00
PUBLICIDAD	510000,00
DERECHO DE TELEVISION	520000,00
SOCIOS Y PROMOCIONES	300000,00
VENTA DE JUGADORES	0,00
OTROS INGRESOS	1100000,00
TOTAL DE INGRESO	2519000,00
EGRESOS	VALORES
REMUNERACIONES INCLUYE BENEFICIOS DE LEY	995644,00
PREMIOS	278000,00
PRIMAS	79500,00
MOVILIZACION Y ALIMENTACION	184800,00
GASTOS DE PROGRAMACION	218000,00
INDUMENTARIA	30000,00
GASTOS MEDICOS Y DE UTILERIA	2000,00
GASTOS GENERALES, SERVICIOS BASICOS	15000,00
ADQUISICION DE JUGADORES	15000,00
MANTENIMIENTO DE CANCHA	5000,00
ADECUACIONES DE INFRAESTRUCTURA	2000,00
CONTRATO AL PERSONAL POR NUEVAS TÉCNICAS DEPORTIVAS	100000,00
APLICACIÓN DE TÉCNICAS DEPORTIVAS	100000,00
PARTICIPACIÓN EN COMPTENCIAS DE LA FEDERACIÓN	240000,00
APLICACIÓN DE PLAN DE TRABAJO	100000,00
OTROS GASTOS	23850,00
TOTAL DE GASTOS	2364944,00
UTILIDAD	154056,00

Los valores que fueron incluidos cubren los gastos propios para el funcionamiento como son; pago de remuneración, servicios básicos, movilización e indumentaria necesaria para la realización de las actividades deportivas.

CONCLUSIONES

- El Club Deportivo Mushuc Runa S.C., es fundado en Ambato, provincia de Tungurahua, con la finalidad de fomentar el Deporte, en la juventud, esta institución no cuenta con un Plan Estratégico donde se defina la filosofía administrativa, metas y objetivos para los períodos proyectados, con la finalidad de alcanzar el crecimiento institucional debidamente proyectado.
- Se conoció en base al diagnóstico empresarial que no se aplican técnicas deportivas actualizadas que mejoren el rendimiento, de los deportistas pertenecientes al club en sus diferentes categorías, la inversión que realizan sus Auspiciantes como es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa entre lo más destacado no ha tenido los réditos esperados, debido a que el club presenta la imagen de la cooperativa.
- A pesar de contar con planes para alcanzar las metas deportivas, éstos no se han aplicado por la falta de controles al cumplimiento de las actividades en el tiempo determinado, se conoció que el personal técnico no alcanzó las metas propuestas y que fueron incluidos en su plan de trabajo, provocando el descenso de categoría en el torneo nacional.
- El proceso estratégico permitió definir las nuevas metas y objetivos estratégicos que orientarán el accionar del club para los próximos cuatro años.

RECOMENDACIONES

- A la máxima autoridad del Club Deportivo Mushuc Runa S.C., se le recomienda aplicar el Plan Estratégico propuesto en el presente trabajo de titulación, a fin de que los funcionarios conozcan cual es la filosofía administrativa, metas y objetivos para los períodos proyectados.
- Realizar la contratación de profesionales que conozcan y apliquen nuevas técnicas para el incremento del rendimiento deportivo en las diferentes categorías, sea en el fútbol nacional o en la escuela permanente, para que de esta manera el rendimiento sea atractivo tanto para auspiciantes como para los nuevos socios.
- Aplicar controles al cumplimiento de las actividades en el tiempo determinado, exigir al personal técnico contratado el cumplimiento de las metas propuestas y en caso de no cumplirlos deberá aplicar las medidas correctivas a tiempo.
- Aplicar las metas y objetivos estratégicos en los periodos definidos, a fin de alcanzar los resultados esperados, en los tiempos previstos, atendiendo los diferentes aspectos empresariales.

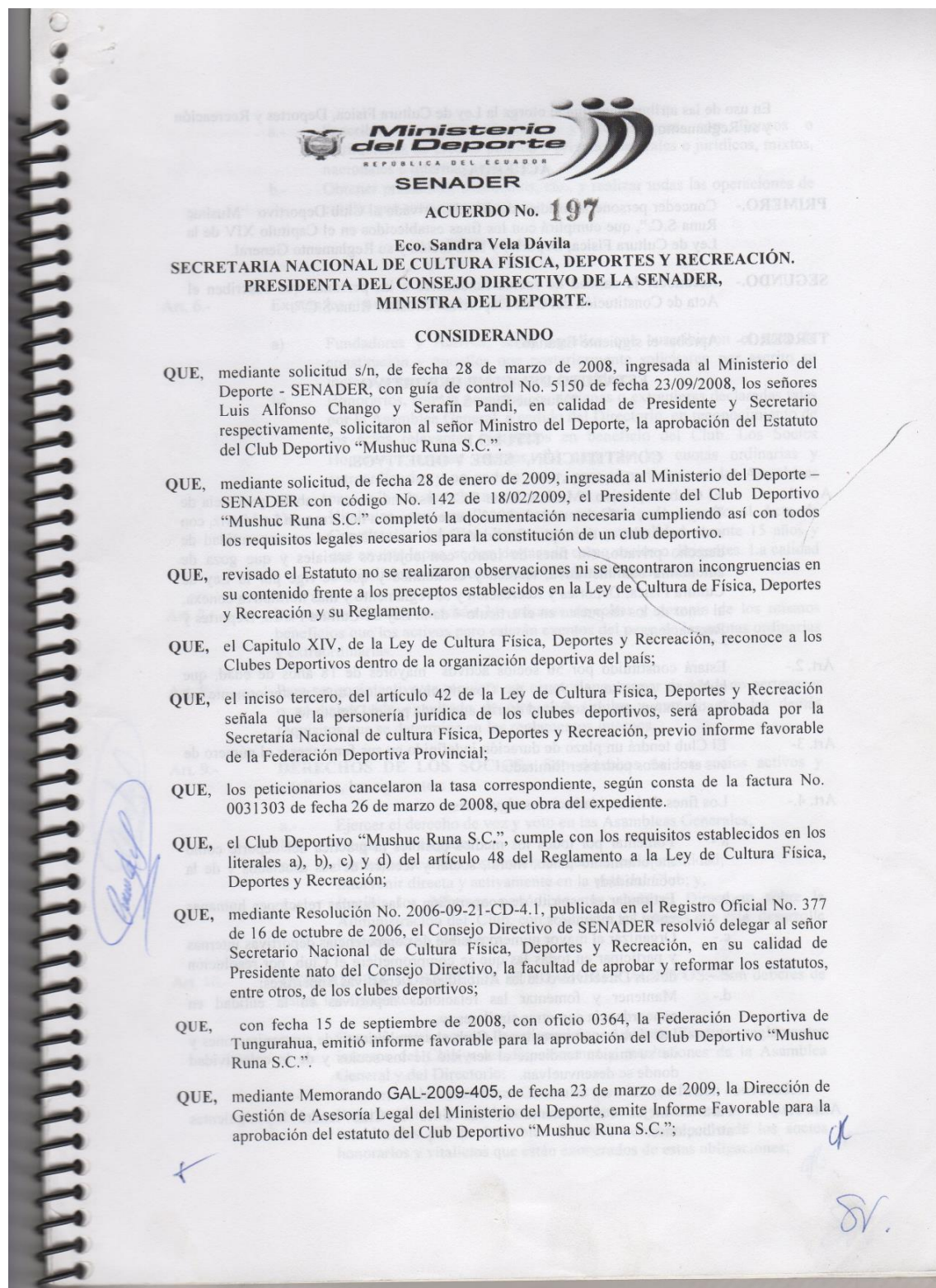
BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A., & Alba, L. (2007). *El Proceso de la Entrevista*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Benavides, J. (2004). *Administración*. México: Mc GRAW- HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Bonilla, T., & Navarrete, V. (2011). *Planificación Estratégica para la Distribuidora de acabados de Construcción y Grifería CONSTRUHOGAR de la ciudad de Riobamba, para el período 2011-2015*. . Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/1208>
- Caballero, G., & Belen, F. A. (2007). *Dirección Estratégica de la Pyme*. España: Ideas Propias Editorial.
- Casco, L. (2017). *Planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Producción Ahorro Inversión Servicios P.A.I.S., sucursal Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2015-2019*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6670>
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Cueva, J. (2013). *Planificación estratégica financiera del Hospital Provincial General Docente Riobamba periodo 2013 - 2015*. Riobamba: ESPOCH.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de la Administración Estratégica* . Mexico: Pearson Educación.
- Grande, I., & Abasal, E. (2005). *Análisis de Encuestas*. Madrid: Esic Editorial.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica*. Barcelona: Pidotribo.
- Hitt, J. S. (2006). *Administración* . México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Larrauri, C. (2015). *Planeamiento Estratégico*. Lima: Macro EIRL.
- Lerma, A., & Bárcena, J. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.v.
- Membrado, J. (2007). *Metodologías Avanzadas Para la Planificación y Mejora*. Madrid: Díaz de Santos.

- Mendoza, L. (03 de 2010). <http://planeacionliliana.blogspot.com>. Recuperado el 05 de 10 de 2017, de <http://planeacionliliana.blogspot.com/2010/03/caracteristicas-de-la-planeacion.html>
- Mestre, J., Brotons, J., & Alvaro, M. (2002). *La Gestion Deportiva Clubes y Federaciones*. Barcelona : Inde Publicaciones.
- Munch, L. (2007). *Administración. Escuelas, procesos administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: D.R.2007 por Perason Educación de México, S.A. de C.V.
- Ortiz, P. G. (2016). <http://mitecnologico.com>. Recuperado el 05 de 10 de 2017, de <http://mitecnologico.com/sistemas/Main/PlaneacionTradicionalYEstrategica>
- París, F. (2005). *La Planificación Estrategica en la Organizacion Deportivas*. Madrid: Paidotribo.
- Salazar, G. (2013). *Elaboración de una Planificación Estrategica para la Asociacion de Cañicultores de Pastaza ASOCAP de la ciudad de Puyo canton Pastaza 2011-2013*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/2843>
- Torres, Z. (2014). *Administracion Estrategica*. Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Venegas, P. (2004). *Planificación Educativa*. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia San Jose.
- Zambrano, A. (2006). *Planificación Estrategica Presupuesto y control de la Gestion Publica*. Caracas: Universidad Catolica Andres Bello.

ANEXOS

Anexos 1: Conformación Jurídica



En uso de las atribuciones que le otorga la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación y su Reglamento;

ACUERDA:

- PRIMERO.-** Conceder personería jurídica de derecho privado al Club Deportivo "Mushuc Runa S.C.", que cumplirá con los fines establecidos en el Capítulo XIV de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación y su Reglamento General.
- SEGUNDO.-** Reconocer la calidad de socios fundadores a las personas que suscriben el Acta de Constitución del Club Deportivo "Mushuc Runa S.C.".
- TERCERO.-** Aprobar el siguiente Estatuto:

ESTATUTO DEL CLUB DEPORTIVO
"Mushuc Runa S.C.".

TÍTULO I
CONSTITUCIÓN, SEDE Y OBJETIVOS.

- Art.- 1.- El Club Deportivo "Mushuc Runa S.C.", es fundado en Ambato, provincia de Tungurahua, el 02 de enero de 2003, perteneciente a la parroquia La Matriz, con sede en Ambato, tiene por finalidad fomentar el Deporte, es una entidad de derecho privado, sin fines de lucro, con objetivos sociales y que goza de autonomía administrativa, técnica y económica y que se rige por la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación y su reglamento y más normativa conexa, al tenor de lo dispuesto en el artículo 4 de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación.
- Art. 2.- Estará constituido por 50 socios activos mayores de 18 años de edad, que hubieren suscrito el Acta de Constitución y los que posteriormente se incorporaren, previa solicitud escrita aprobada por el Directorio.
- Art. 3.- El Club tendrá un plazo de duración indefinido en sus funciones y el número de sus asociados podrá ser ilimitado.
- Art. 4.- Los fines de la entidad son los siguientes:
- a.- Fomentar por todos los medios posibles la práctica del deporte como mejoramiento físico, moral, social y técnico de sus asociados y de la comunidad;
 - b.- Estimular el espíritu de cooperación y las buenas relaciones humanas entre los miembros;
 - c.- Organizar el mayor número posible de competencias deportivas internas y participar en todas las que se comprometiere el Club, por resolución de sus Directivos o de las Autoridades Deportivas Superiores;
 - d.- Mantener y fomentar las relaciones deportivas en la entidad en concordancia con otras similares; y,
 - e.- Las demás que permitan al Club el cumplimiento de sus aspiraciones y de su misión tendiente al servicio de los socios y de la colectividad donde se desenvuelvan.
- Art. 5.- Para el mejor cumplimiento de sus fines el Club tendrá las siguientes atribuciones:

- a.- Suscribir convenios, contratos y obligaciones con Bancos o instituciones de crédito público o privado, naturales o jurídicos, mixtos, nacionales e internacionales; y,
- b.- Obtener préstamos, descuentos, etc., y realizar todas las operaciones de crédito que sean necesarias.

TÍTULO II DE LOS SOCIOS

Art. 6.- Existen las siguientes categorías de socios:

- a) Fundadores y Activos, serán aquellos que suscribieron el acta de constitución y aquellos que posteriormente solicitaren por escrito su ingreso y fueren aceptados por la Asamblea;
- b) Honorarios, son las personas ecuatorianas o extranjeras declaradas tales por la Asamblea General, a pedido del Directorio, en reconocimiento de los actos relevantes ejecutados en beneficio del Club. Los Socios Honorarios estarán exentos del pago de las cuotas ordinarias y extraordinarias y no podrán votar, pero sí participar en las Asambleas pero solo con derecho a voz; y,
- c) Vitalicios, son aquellas personas que habiendo suscrito el Acta de Constitución del Club, han mantenido esta calidad durante 15 años y que en este lapso, se han destacado como socios o dirigentes. La calidad de vitalicios será reconocida por la Asamblea General.

Art. 7.- Los socios vitalicios tendrán los mismos derechos y gozarán de los mismos beneficios que los activos pero estarán exentos del pago de las cuotas ordinarias y extraordinarias.

Art. 8.- Para ser socio activo se requiere ser ecuatoriano, mayor de edad, no pertenecer o no haber sido expulsado de otro club similar y cumplir con los demás requisitos que se determine en los reglamentos internos.

Art. 9.- **DERECHOS DE LOS SOCIOS.-** Son derechos de los socios activos y vitalicios, los siguientes:

- a.- Ejercer el derecho de voz y voto en las Asambleas Generales;
- b.- Elegir y ser elegido;
- c.- Participar de todos los beneficios que concede la entidad;
- d.- Intervenir directa y activamente en la vida del Club; y,
- e.- Recibir los informes periódicos que rinda el Directorio sobre la Administración del Club, con relación a las labores que ésta desarrolle y su situación financiera.

Art. 10.- **DEBERES DE LOS SOCIOS FUNDADORES ACTIVOS.-** Son deberes de éstos, los siguientes:

- a.- Cumplir estrictamente las disposiciones de este Estatuto, reglamentos internos del Club y las disposiciones y resoluciones de la Asamblea General y del Directorio;
- b.- Concurrir a las Asambleas Generales para las que fueren convocados;
- c.- Pagar en forma puntual, las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean establecidos por la Asamblea General, con excepción de los socios honorarios y vitalicios que están exonerados de estas obligaciones;

- d.- Desempeñar los cargos y comisiones que les fuere encomendados;
- e.- Velar por el prestigio del Club dentro y fuera de los locales deportivos y sociales;
- f.- Intervenir disciplinadamente en todas las actividades deportivas del Club (mínimo tres), siempre que fueren requeridos; y,
- g.- Todos los demás que se desprendieran del contenido del Estatuto y Reglamento Interno del Club.

Art. 11.- Los derechos y deberes de los socios honorarios se determinarán y se registrarán por el presente Estatuto y su reglamento interno.

Art. 12.- PROHIBICIONES A LOS SOCIOS FUNDADORES Y ACTIVOS.-

- a) Actuar en contrario de lo previsto en este Estatuto y sus Reglamentos, de las resoluciones de la Asamblea General y del Directorio y de los objetivos del Club;
- b) Ser socio o ejercer funciones o dignidades directivas en Clubes similares;
- c) No acatar las disposiciones y resoluciones de la Asamblea General y del Directorio; y,
- d) Las demás contempladas en las Leyes, este Estatuto y sus Reglamentos.

Art. 13.- **PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE SOCIO.-** La calidad de Socio Activo se pierde:

- a) El que injustificadamente dejare de colaborar y participar en las actividades del Club, a pesar de ser requerido;
- b) Cometer faltas graves que perjudiquen a los fines y objetivos del Club o incurrir en una de las prohibiciones determinadas en el artículo anterior;
- c) Evidenciar falta de capacidad o ética en el desempeño de las comisiones encomendadas;
- d) Por suspensión definitiva;
- e) Renuncia por escrito a su calidad de socio;
- f) Por fallecimiento;
- g) Por expulsión; y,
- h) Por las demás causas que se determine en los reglamentos internos.

Art. 14.- El carácter de socio puede suspenderse de manera temporal por las siguientes razones:

- a) Por falta de pago de tres o más de las cuotas fijadas por la asamblea general o por el Directorio;
- b) Por agresiones verbales o físicas entre miembros del Club o en contra de dirigentes, directores técnicos y/o deportistas;
- c) Por posesión de armas u objetos peligrosos durante las competencias; eventos deportivos y en escenarios deportivos;
- d) Por negarse a participar en eventos o programaciones organizadas por el Club o por los organismos rectores del deporte a la cual esta afiliado;
- e) Faltar a los reglamentos en el desarrollo de actos, sesiones, competencias o cualquier evento deportivo en el que participe el Club;
- f) Por actos que impliquen desacato a la autoridad;
- g) Por participar en eventos deportivos en representación de otro club sin la respectiva autorización; y,
- h) Las demás contempladas en la Ley, el Estatuto y en los reglamentos internos.

El tiempo máximo que podrá durar la suspensión temporal es de un año.

TÍTULO III DE LOS ORGANISMOS DE FUNCIONAMIENTO

- Art. 15.- La vida y actividad del Club estarán dirigidas y reglamentadas por la Asamblea General, por el Directorio y por las Comisiones nombradas de conformidad con los Estatutos y reglamentos internos respectivos.

CAPÍTULO I DE LA ASAMBLEA GENERAL

- Art. 16.- La Asamblea General constituye el máximo organismo de la Institución y estará integrada por todos los socios que se encuentren en uso de sus derechos sociales.
- Art. 17.- La Asamblea General, será Ordinaria y Extraordinaria. La Asamblea General Ordinaria se reunirá el primer domingo de cada año, previa convocatoria hecha por el Directorio y funcionará con el quórum equivalente a la mitad más uno de los miembros del Club; en caso de segunda convocatoria, podrá sesionar con el número de asistentes presentes al momento. La Asamblea General Extraordinaria, se reunirá en cualquier día del año previa convocatoria del Presidente del Club o, a pedido escrito de por lo menos la tercera parte de socios y en ella no se tratarán más asuntos que aquellos que constan en la convocatoria.
- Art. 18.- Toda convocatoria para Asamblea General se hará mediante avisos o carteles que deben exponerse por tres días consecutivos en los lugares visibles de la sede del club. En caso de contar con recursos económicos se publicará en la prensa.
- Art. 19.- Toda Asamblea General será presidida por el Presidente del Club y a falta o ausencia de este, por el Vicepresidente o por los vocales principales en su orden. Cuando faltaren estos dignatarios, la Asamblea General designará una persona que la presida, actuará como Secretario el mismo del Club, o en su defecto un Secretario ad-hoc designado por el Presidente.
- Art. 20.- Las resoluciones de la Asamblea General se tomarán por mayoría de votos.
- Art. 21.- Las votaciones podrán ser secretas, obligadas a juicio de la Presidencia. La decisión de todo asunto que comprometa el buen nombre de cualquier persona se hará necesariamente, por voto público y razonado.
- Art. 22.- Son atribuciones de la Asamblea:
- a- Elegir por votación directa o secreta: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Tres Vocales Principales y Tres Vocales Suplentes del Directorio, proclamarlos y posesionarlos en sus cargos;
 - b- Interpretar los Estatutos y Reglamentos con que funcionará el Club;
 - c- Conocer y dictaminar sobre los Informes del Presidente, el Tesorero y las Comisiones que deben ser presentados de conformidad con las disposiciones reglamentarias;
 - d.- Aprobar los Reglamentos formulados por el Directorio;
 - e.- Reformar los Estatutos y Reglamentos y someterlos a la aprobación del Ministerio del Deporte - Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación;

- f.- Señalar las cuotas ordinarias y extraordinarias;
- g.- Aprobar el Reglamento de gastos e inversiones;
- h.- Considerar y aprobar la lista de candidatos a socios honorarios, presentados por el directorio;
- i.- Aprobar el Presupuesto anual de la institución; y,
- j.- Las demás que se desprendieran del contenido de los presentes Estatutos.

CAPÍTULO II DEL DIRECTORIO

- Art. 23.- El Directorio es el organismo ejecutor de las actividades de la Institución y está integrado por: PRESIDENTE, VICEPRESIDENTE, SECRETARIO, TESORERO, TRES VOCALES PRINCIPALES Y TRES VOCALES SUPLENTE.
- Art. 24.- El Presidente, el Vicepresidente, el Secretario, el Tesorero, los Vocales Principales y los Vocales Suplentes, serán elegidos por un período de CUATRO AÑOS y, podrán ser reelegidos de conformidad con la Disposición General Quinta de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación.
- El Síndico, el Médico y otros funcionarios indispensables para el mejor funcionamiento del Club, serán designados por el Directorio.
- Art. 25.- Los miembros del Directorio serán elegidos por votación directa o secreta, conforme al procedimiento de elecciones que se determinará en el Reglamento Interno correspondiente.
- Art. 26.- Seis miembros del Directorio, constituyen el quórum reglamentario.
- Art. 27.- El Directorio sesionará por lo menos una vez al mes, cuando lo convoque el Presidente, o cuando lo soliciten por lo menos tres de sus miembros.
- Art. 28.- El Directorio reglamentará la forma de presentación de las solicitudes de los socios que desearan ingresar al Club.
- Art. 29.- Las resoluciones del Directorio se tomarán por mayoría simple de votos, es decir, con la mitad más uno de sus miembros. El Presidente tiene voto dirimente.
- Art. 30.- Las sesiones del Directorio serán convocadas por el Presidente y en su ausencia por el Vicepresidente.
- Art. 31.- El Directorio podrá recibir en comisión general a cualquier persona, previa calificación del Presidente.
- Art. 32 - Son funciones del Directorio:
- a.- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de los presentes Estatutos y de los Reglamentos, así como las resoluciones de Asamblea General y del Directorio;
 - b.- Conocer y resolver acerca de las solicitudes de afiliación;
 - c. - Elaborar la proforma presupuestaria para conocimiento y aprobación de la Asamblea General.

- d.- Llenar interinamente las vacantes hasta la instalación de la Asamblea General;
- e.- Designar las comisiones necesarias;
- f.- Juzgar y sancionar a los socios de acuerdo a las disposiciones reglamentarias en todo caso dando el derecho de defensa;
- g.- Presentar a consideración de la Asamblea General la lista de los candidatos a socios honorarios;
- h.- Nombrar anualmente y en una de sus tres primeras sesiones: Síndico, Médico y otros funcionarios indispensables para el mejor funcionamiento del Club;
- i.- Conocer y resolver las excusas de sus miembros y retirar de los cargos a los dignatarios del Club, cuando lo estime conveniente;
- j.- Resolver transitoriamente las dudas que se presentan sobre la aplicación de estos Estatutos, hasta que conozca y resuelva la Asamblea General;
- k.- Nombrar los empleados del Club, que a su juicio sean necesarios para la buena marcha y señalarles sus obligaciones y remuneraciones;
- l.- Expedir su propio reglamento y presentar el proyecto de Reglamento Interno del Club, para la aprobación de la Asamblea General;
- m.- Autorizar gastos e inversiones de acuerdo al Reglamento aprobado por la Asamblea;
- n.- Presentar a la Asamblea General para su aprobación en su primera sesión ordinaria, la proforma presupuestaria para el periodo inmediatamente posterior; y,
- ñ.- Todas las demás que le asigne este Estatuto, los Reglamentos y la Asamblea General.

CAPÍTULO III DE LAS COMISIONES

Art. 33.- El Directorio designará las Comisiones necesarias para el mejor desenvolvimiento del Club en especial las de:

- a.- Finanzas, Presupuesto y Fiscalización;
- b.- Deportes;
- c.- Educación, Prensa y Propagandas; y,
- d.- Relaciones Públicas;

Art. 34.- Las Comisiones serán designadas en la primera sesión del Directorio y estarán integradas regularmente por tres socios, de entre los cuales se nombrará al Presidente y al Secretario.

Art. 35.- Corresponde a las Comisiones, en el ámbito de sus responsabilidades las siguientes:

- a.- Efectuar los trabajos inherentes a su función;
- b.- Informar por escrito al Directorio de su labor y presentar las sugerencias que sean necesarias;
- c.- Sesionar por lo menos una vez al mes, separadamente del Directorio; y,
- d.- Las demás que le asignen estos Estatutos, los Reglamentos, el Directorio y la Asamblea General.

TÍTULO IV DE LOS INTEGRANTES DEL DIRECTORIO

CAPÍTULO I DEL PRESIDENTE Y DEL VICEPRESIDENTE

- Art. 36.- El Presidente y el Vicepresidente del Club deben ser ecuatorianos por nacimiento, pertenecer al Club como socios activos, cuando menos por el tiempo de dos años; durarán cuatro años en sus cargos hasta ser estatutariamente reemplazados, pudiendo ser reelegidos de conformidad con la Disposición General Quinta de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación.
- Art. 37.- Son deberes y atribuciones del Presidente:
- a.- Rendir caución previa a la posesión y desempeño del cargo;
 - b.- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial del Club;
 - c.- Presidir las sesiones de la Asamblea General y del Directorio;
 - d.- Legalizar con su firma los documentos oficiales de la entidad;
 - e.- Vigilar el movimiento económico y técnico del Club;
 - f.- Autorizar gastos e inversiones de acuerdo al Reglamento aprobado por la Asamblea;
 - g.- Presentar a las Asambleas Generales Ordinarias los informes de labores del Directorio; y,
 - h.- Las demás que le asignen los Estatutos, Reglamentos, la Asamblea General y el Directorio.
- Art. 38.- El Vicepresidente hará las veces de Presidente, en los casos de ausencia temporal de éste y en los de ausencia definitiva asumirá la Presidencia hasta la terminación del período para el cual fue elegido.
- Art. 39.- En caso de ausencia o impedimento del Vicepresidente hará sus veces los Vocales Principales en el orden de su elección.

CAPÍTULO II DEL SECRETARIO

- Art. 40.- Son funciones del Secretario:
- a.- Actuar como tal en las sesiones de la Asamblea General, del Directorio y convocar a las sesiones. Las convocatorias se harán en forma personal y llevarán las firmas del Presidente y del Secretario del Club;
 - b.- Llevar un libro de actas de las sesiones de la Asamblea General, del Directorio y otros que a su juicio creyere conveniente. Llevará igualmente el libro de registro de socios;
 - c.- Llevar la correspondencia oficial y los documentos del Club;
 - d.- Llevar el archivo del Club, y su inventario de bienes;
 - e.- Suscribir junto con el Presidente las actas respectivas;
 - f.- Publicar los avisos que disponga la Presidencia, la Asamblea General, el Directorio y las Comisiones;
 - g.- Conceder copias certificadas de los documentos del Club, previa autorización del Directorio y/o el Presidente;
 - h.- Facilitar al Directorio y al Presidente los datos y documentos necesarios para sus informes y deliberaciones;
 - i.- Informar a los socios de las disposiciones de la Asamblea General, del Directorio y de las Comisiones sobre asuntos que deban ser conocidos por ellos;
 - j.- Solicitar y efectuar el trámite para la inscripción de la directiva en el Ministerio del Deporte;

- k.- Efectuar la entrega recepción de toda la documentación del Club cuando sea reemplazado en el cargo; y,
- l.- Los demás que le asignen estos Estatutos, Reglamentos, la Asamblea General, el Directorio, las Comisiones y el Presidente.

CAPÍTULO III DEL TESORERO

Art. 41.- Son deberes y atribuciones del Tesorero de la Entidad:

- a.- Llevar los libros que fueren necesarios para la contabilidad;
- b.- Extender los recibos por las cantidades que deben ingresar a la caja y recaudar las cuotas y demás ingresos lícitos del Club;
- c.- Formular el proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos para someterlos a consideración del Directorio, de la Asamblea General y vigilar que una vez aprobado sea ejecutado estrictamente;
- d.- Presentar al Directorio el estado de caja y balance económico del Club en forma trimestral o en el tiempo que aquel lo solicitare y todos los demás informes del caso;
- e.- Sugerir al Directorio de las medidas más apropiadas para la buena marcha de la gestión económica del Club;
- f.- Efectuar la entrega recepción de toda la documentación del club cuando sea reemplazado en el cargo; y,
- g.- Los demás que le asignen los Estatutos, los Reglamentos, la Asamblea General, el Directorio, las Comisiones y el Presidente.

Art. 42.- El Tesorero tendrá a su cargo el manejo de los fondos del Club, de los gastos e inversiones que realice. Será responsable solidario conjuntamente con el Presidente.

CAPÍTULO IV DE LOS VOCALES

Art. 43.- Son deberes y atribuciones de los vocales:

- a.- Concurrir puntualmente a las sesiones de Directorio y Asamblea General;
- b.- Cumplir las Comisiones que le designe el Directorio o el Presidente;
- c.- Reemplazar al Presidente o Vicepresidente en el orden de su nombramiento; y,
- d.- Las demás que se señalen en el Estatuto y los Reglamentos.

TÍTULO V DE LOS EMPLEADOS

Art. 44.- Los Empleados están obligados a cumplir estrictamente con los Estatutos, los Reglamentos, las órdenes de las autoridades del Club y las disposiciones legales pertinentes.

Art. 45.- Todo contrato con los empleados del Club deberá constar por escrito y cumplir con las formalidades de Ley.

TÍTULO VI DE LOS FONDOS Y PERTENENCIAS

Art. 46.- Son fondos y pertenencias del Club, los ingresos ordinarios y extraordinarios; que le corresponden por los siguientes conceptos:

- a.- Derechos de afiliación;
- b.- Producto de taquilla; rifas y cuotas extraordinarias;
- c.- Cuotas mensuales pagadas por los socios;
- d.- Todos los bienes, muebles e inmuebles adquiridos a cualquier título por el Club; así como los que en la misma forma pudieran adquirirse en el futuro; y,
- e.- Todos los demás ingresos que tuviere la Entidad en forma lícita.

TÍTULO VII DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DEL CLUB

Art. 47.- El Club solamente podrá disolverse por las siguientes causales:

- a. Por incumplir o desviar los fines para los cuales fue constituida la organización;
- b. Por comprometer la seguridad o los intereses del Estado, tal como contravenir reiteradamente las disposiciones emanadas de los Ministerios u organismos de control y regulación;
- c. Por disminuir el número de miembros a menos del mínimo requerido para su constitución; y,
- d. Por decisión voluntaria de la Asamblea General convocada exclusivamente con este objetivo. En el acta deberá constar los nombres de los asistentes y las firmas de éstos.

Cuando la organización incurriera en cualquiera de las causales de disolución, el Ministerio del Deporte – Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación instaurará de oficio o a petición de parte, un procedimiento administrativo, en el que se contará exclusivamente con las partes involucradas. De comprobarse la existencia de la causal de disolución, se procederá mediante Resolución motivada expedida por la Ministra del Deporte - Secretaria Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación, disolver la Organización. En dicha Resolución, designará también a un Liquidador, a costa del Club y establecerá los mecanismos y procedimientos para llevar a cabo la liquidación.

Si estimare conveniente, en forma previa a disponer la disolución y liquidación podrá ordenar la intervención por parte de la Federación Deportiva Provincial de Tungurahua.

Cuando la disolución fuere decidida por la Asamblea General de Socios, el Club comunicará de este hecho al Ministerio del Deporte - Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación, adjuntando copias certificadas de las actas y la conformación de un Comité de Liquidación constituido por tres personas.

El Ministro del Deporte - Secretario Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación, mediante Resolución dispondrá la liquidación y procederá como en el caso anterior.

Los bienes que conformen el acervo líquido, serán traspasados a una o varias instituciones sin fines de lucro, que tengan por objetivo finalidades similares a las del Club, que determine la última Asamblea General.

En caso de disolución, los miembros del Club no tendrán derecho, a ningún título, sobre los bienes de la Organización.

TÍTULO VIII SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

- Art. 48.- Todos los conflictos internos que surjan entre los socios y los Órganos del Club y entre éstos entre sí, serán resueltos por acuerdo de las partes en controversia y si aquello no fuere posible, se procederá de la siguiente manera:
- a) Los conflictos que surjan entre socios, se someterán a la resolución del Directorio;
 - b) Los conflictos que surjan entre los socios y los Órganos del Club o éstos entre sí, serán resueltos por la Asamblea General convocada exclusivamente con este fin; y,
 - c) Las resoluciones de los órganos del club, serán apelables de conformidad con la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación y su Reglamento.

TÍTULO IX DE LAS SANCIONES

- Art. 49.- Los socios del Club que incumplieren el presente Estatuto, sus reglamentos o las resoluciones de los órganos de la entidad estarán sujetos a las siguientes sanciones de conformidad a la gravedad de la falta y las demás circunstancias que incidan en la comisión de la infracción:
- a) Amonestación;
 - b) Sanción económica;
 - c) Suspensión temporal;
 - d) Suspensión definitiva; y,
 - e) Expulsión.

Las sanciones impuestas en los literales precedentes, serán en observancia al debido proceso y legítima defensa, consagrados en la Constitución Política de la República.

- Art. 50.- Las sanciones que imponga el club, deberán ser notificadas personalmente al infractor.
- Art. 51.- De las sanciones impuestas por el Club, procederá la apelación, de conformidad con lo establecido en la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación.
- Art. 52.- Las causas para la imposición de las sanciones, constarán en el Reglamento Interno del Club.

TÍTULO X DISPOSICIONES GENERALES

- Art. 53.- Si el Club Deportivo "Mushuc Runa S.C.", deportistas y dirigentes infringieren las disposiciones contenidas en la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación y su Reglamento General serán sancionados de conformidad con lo establecido en el Título X de la Ley de Cultura Física, Deportes y Recreación y el artículo 69 del Reglamento General, según corresponda.

- Art. 54.- El Club, se someterá al control, supervisión y fiscalización del Ministerio del Deporte - Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación, a través de sus dependencias.
- Art. 55.- El Club Deportivo "Mushuc Runa S.C.", deberá registrar el Directorio en el Ministerio del Deporte - Secretaría Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación.
- Art. 56.- Las resoluciones y disposiciones de la Asamblea General, del Directorio y de las Comisiones que deban notificarse a los socios, se consideran conocidos por éstos por las comunicaciones particulares que les sean entregadas, por las publicaciones hechas en la prensa de la ciudad o por los avisos colocados en lugares visibles de la sede permanente del Club.
- Art. 57.- Las reclamaciones escritas y firmadas de los socios, deberán presentarse al Secretario del Club.
- Art. 58.- En el respectivo Reglamento Interno de la entidad se regularán los deberes y obligaciones del Síndico, Médico y demás personas indispensables para el buen funcionamiento del Club.
- Art. 59.- Es absolutamente prohibido sacar fuera del local los bienes muebles de cualquier especie que pertenezcan al Club salvo para su reparación.
- Art. 60.- El Síndico, el Médico y demás funcionarios nombrados por el Directorio, se sujetarán a las disposiciones de los presentes Estatutos y a sus Reglamentos.
- Art. 61.- El Club Deportivo "Mushuc Runa S.C.", practicará y fomentará los deportes, del básquet, natación, atletismo y tenis de campo.
- Art. 62.- Los colores del Club, son: rojo, blanco y verde.
- Art. 63.- El Club Deportivo "Mushuc Runa S.C." controlará que los deportistas de sus registros no actúen en dos o más ligas o Federaciones del Deporte Barrial y Parroquial, caso contrario serán suspendidos un año calendario.
- Art. 64.- Los deportistas se someterán al sistema de fichaje y carnetización de la entidad deportiva de su jurisdicción.

TÍTULO XI DISPOSICIONES TRANSITORIAS

- PRIMERA:** El Club Deportivo "Mushuc Runa S.C.", en el plazo de treinta días a partir de la fecha de promulgación de este Estatuto, convocará a asamblea general con el fin de elegir una directiva definitiva y dará a conocer al Ministerio del Deporte - SENADER para su conocimiento y registro.
- SEGUNDA:** El Club Deportivo "Mushuc Runa S.C.", en el plazo de noventa días a partir de la fecha de promulgación de este Estatuto, expedirá el Reglamento Interno correspondiente; y, los reglamentos que considere necesarios.
- TERCERA:** Una vez aprobados legalmente estos Estatutos, el Directorio ordenará su publicación en folletos y su distribución entre los socios.

CUARTA: El presente Estatuto entrará en vigencia a partir de la fecha de expedición del Acuerdo por parte de la señorita Ministra del Deporte – Secretaria Nacional de Cultura Física, Deportes y Recreación.

COMUNÍQUESE.- Dado en el Distrito Metropolitano de San Francisco de Quito, a **28 ABR 2009**

Sandra Vela Dávila

Eco. Sandra Vela Dávila

SECRETARIA NACIONAL DE CULTURA FÍSICA, DEPORTES Y RECREACIÓN.
PRESIDENTA DEL CONSEJO DIRECTIVO DE LA SENADER,
MINISTRA DEL DEPORTE.

APZ/NR

[Signature]



Anexos 2: Reglamento Interno



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

AÑO 2018.

El Club Mushuc Runa SC. (MRSC) al amparo de lo dispuesto en el Art. 64 del Código del Trabajo, en concordancia con lo estipulado en los Arts. 12, 45 literal e) y 172 numeral 2 ibídem expide el siguiente Reglamento Interno de Trabajo; debiendo por lo tanto el Club y sus trabajadores someterse a todas las disposiciones incorporadas en las presentes normas, que regirán en todos los contratos de trabajo y los vacíos que en este se encuentren se llenarán de conformidad con lo dispuesto en el referido Código de Trabajo.

Art. 1.- Actividad - El Club Mushuc Runa SC. es la Organización y Dirección de todo tipo de eventos deportivos.

Art. 2.- Ámbito de Aplicación - El presente Reglamento se aplicará para regular las relaciones de laborales del Club Mushuc Runa SC, que en este documento se denominará "El MRSC" y sus trabajadores, que se les denominarán "El Personal".

Art. 3.- Para obtener los mejores resultados dentro de la actividad que realiza el MRSC, es fundamental la absoluta dedicación y la necesaria preparación y adiestramiento por parte del personal que labora en el Club, así como la armonía y colaboración que se logrará mediante el correcto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento.

Art. 4.- El MRSC proporcionará a su personal un ambiente y condiciones de trabajo adecuado, así como beneficios de orden socioeconómico de acuerdo a las disposiciones legales y contractuales vigentes, estará dispuesto a ayudar y estimular a su personal para el desarrollo de las actividades de cada uno de ellos en sus respectivas funciones. Finalmente el MRSC se compromete a respetar todos los derechos de sus trabajadores conforme a lo previsto en el Código de Trabajo y leyes anexas.

Art. 5.- Tanto el MRSC como su personal se sujetarán estrictamente al fiel cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento Interno, que deberá ser obligatoriamente conocido por el personal para cuyo fin el club tendrá exhibido un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo y obtendrá tantos ejemplares como sean necesarios para el cumplimiento del mismo objetivo, sin que su desconocimiento pueda ser alegado como excusa por parte de cualquiera de los trabajadores.

Art. 6.- El presente Reglamento Interno de Trabajo aprobado por la Dirección de Relaciones Laborales de Tungurahua, es norma reguladora en las



Avd. Montalvo entre 12 de Nov y Juan B Vela Edif Mushuc Runa SC 2º piso



**MUSHUC RUNA
SPORTING CLUB**

R.U.C. 1891736505001

Acuerdo Nº 197 28 de Abril de 2009

Teléfono- 032424045

Teléfono- 032424045

relaciones entre la el MRSC y su personal.

CAPÍTULO I

CAMPO DE APLICACIÓN

Art. 7.- El personal del MRSC está constituida por los trabajadores que actualmente prestan servicios en los diversos lugares y áreas de su actividad sujetos a las normas del Código del Trabajo. No se considerará como personal del MRSC a aquellos que dependan de terceras personas, naturales o jurídicas, con las cuales se contrate los suministros de bienes y/o servicios, así como quienes presten servicios sin relación de dependencia en virtud de contratos civiles de prestación de servicios.

Art. 8.- El personal del MRSC es responsable legal frente a su empleador y con respecto a los deportistas, debiendo atenderles con capacidad y diligencia. Además por la naturaleza de la actividad el personal debe guardar reserva absoluta y considerar que toda la información que llega a su conocimiento en razón de que su trabajo tiene el carácter de confidencial, por lo que la misma no puede ser proporcionada a terceros sin autorización del representante legal del Club.

2

CAPÍTULO II

DEL PERSONAL

Art. 9.- El MRSC se reserva la facultad exclusiva de admitir nuevo personal a su servicio, así como la de someterles, previamente a la admisión, al proceso de selección que se considere necesario y a las pruebas teóricas, prácticas, y psicotécnicas que fueren requeridas.

Art. 10.- La persona que aspire a ingresar al MRSC para desempeñar cualquier función deberá previamente y bajo su responsabilidad, llenar los formularios que para el efecto le proporcionará el MRSC.

Art. 11.- Para ingresar como trabajador del MRSC, el aspirante deberá tener la edad requerida por la Ley para los diversos tipos de contrato de trabajo y presentar una solicitud escrita en la que indique la clase de trabajo a que aspira, acompañando el formulario que le proporcionará la institución para que llene con los siguientes documentos:

1. Solicitud de trabajo orientada al cargo que aspira;
2. Hoja de vida del aspirante en base al formulario del MRSC.
3. Fotocopia de la cédula de ciudadanía y de la papeleta de votación;



Avd. Montalvo entre 12 de Nov y Juan B Vela Edif Mushuc Runa SC 2º piso



**MUSHUC RUNA
SPORTING CLUB**

R.U.C. 1891736505001

Acuerdo N° 197 28 de Abril de 2009

Teléfono- 032424045

Telefax- 032424045

4. Originales y fotocopias de los certificados de eventos de capacitación en calidad de participantes y aprobados; original y copia del título de educación básica y/o bachillerato; y/o el registro del título de la página web del SENESCYT; dependiendo del cargo;
5. Dos fotografías a color tamaño carnet;
6. Carnet y Certificados de afiliación al IESS, si los tuviere;
7. Certificados de trabajo del último empleo, si lo tuviere;
8. Dos certificados de honorabilidad de personas naturales o jurídicas (no familiares), en base al formato del MRSC;
9. Permiso de trabajo para el caso de los adolescentes; y,
10. Para el caso de las personas extranjeras, todos los documentos que certifiquen el encontrarse legalmente en nuestro país y que estén facultados a trabajar.

Art. 12.- Sin perjuicio de los requisitos constantes en los artículos anteriores, el MRSC, podrá exigir al aspirante una prueba de capacidades y competencias que servirá para determinar la aceptación o no de la solicitud presentada.

3

Art. 13.- En caso de falsedad de la información proporcionada por el aspirante, se considerará que se ha inducido a celebrar el contrato mediante certificados falsos, el MRSC dará por terminado de inmediato la relación laboral por medio de visto bueno por considerarse falta grave, sin que se considere despido intempestivo y sin necesidad de desahucio, iniciando además las acciones civiles y penales a las que hubiera lugar.

Art. 14.- Cumplidos los requisitos enumerados anteriormente, la persona que haya sido aceptada por el MRSC como su trabajador, celebrará el contrato de trabajo respectivo, que será primero a prueba, con una duración de hasta noventa (90) días, transcurrido este plazo, si ninguna de las partes lo diere por terminado, el contrato se lo extenderá hasta el plazo de un año y luego se considerará a tiempo indefinido, con la garantía de estabilidad establecida en el Art. 14 del Código del Trabajo.

Art. 15.- Entre el MRSC y los trabajadores que sean admitidos en esa calidad, podrán celebrarse contratos individuales de trabajo de las distintas modalidades señaladas en el Código del Trabajo, en todo caso, los contratos individuales se celebrarán siempre por escrito y contendrán necesariamente las cláusulas contractuales enumeradas en el Art. 21 del Código del Trabajo y demás cláusulas en las que el trabajador indique con precisión su dirección domiciliaria y número de teléfono, siendo obligación del trabajador actualizar tales datos cada vez que cambie de domicilio o de número de teléfono, mediante comunicación que hará llegar a la institución dentro de los cinco (5)



Avd. Montalvo entre 12 de Nov y Juan B Vela Edif Mushuc Runa SC 2º piso

R.U.C. 1891738505001

Acuerdo N° 197 28 de Abril de 2009

Teléfono- 032424045

Telefax- 032424045

días de efectuado ese cambio. La falta de envío de esa información dentro del plazo señalado, se considerará como falta disciplinaria, sancionada con llamado de atención por escrito la primera vez y multa del 5% de la remuneración mensual cada vez siguiente.

Art. 16.- El MRSC enviará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), dentro de los quince días siguientes a la suscripción del contrato de trabajo, el aviso de entrada que obligatoriamente deberá ser firmado por dicho trabajador conjuntamente con el citado contrato.

Art. 17.- El Representante Legal del MRSC es la única persona facultada para celebrar contratos de trabajo.

Art. 18.- No existirá en el MRSC la contratación verbal de trabajo, por lo que ninguna persona será considerada trabajador o empleado mientras no hubiere suscrito el respectivo contrato de trabajo debidamente legalizado; por lo tanto el personal que violare esta disposición será personal y pecuniariamente responsable de los pagos que se debieren o que se hicieren a personas con las cuales no se hubiere celebrado previamente el contrato escrito correspondiente.

Art. 19.- No se considerará como cambio de ocupación habitual el hecho de que un trabajador o empleado sea destinado a prestar servicios en otra dependencia del MRSC, siempre y cuando dicho cambio no implique cambio de actividad, disminución de categoría o remuneración, pues expresamente la Federación tiene derecho a disponer el traslado de su personal tanto entre las distintas Oficinas, así como entre Secciones, Unidades y Áreas, de acuerdo a las necesidades institucionales.

Art. 20.- Solamente el Representante Legal del MRSC está autorizado para intervenir y/o decidir la terminación de uno o más contratos de trabajo, de los cargos que está facultado a nombrar, en ningún caso un trabajador podrá formular reclamos indemnizatorios por actos que no provengan del Representante Legal.

CAPÍTULO III

DE LA JORNADA DE TRABAJO Y DE LOS CONTROLES DE ASISTENCIA

Art. 21.- El MRSC de acuerdo a sus necesidades establece las siguientes jornadas de trabajo con sus respectivos horarios:

1. Se laborará los días de lunes a viernes.
2. Se laborará en dos (2) horarios a partir de las 08H00 hasta las 12H00 y desde las 14H00 hasta las 18H00.

Se exceptúan de esta jornada de trabajo los Miembros del Cuerpo Técnico del primer equipo y las diferentes categorías formativas, miembros cuerpo médico,



Avd. Montalvo entre 12 de Nov y Juan B Vela Edif Mushuc Runa SC 2º piso

Teléfono- 032424045

Teléfono- 032424045

utileros, conserjes internos del MRSC, que deben cumplir sus obligaciones de viaje a las diversas ciudades del país donde el mantenga competencia y los entrenadores, que cumplirán los mismos horarios según el caso, de acuerdo a los requerimientos del MRSC, aspectos técnicos metodológicos y de formación de los deportistas, horario que deberá ser reportado a su inmediato superior a través de un informe mensual de actividades desarrolladas.

Art. 22.- Todo el personal del MRSC está obligado a laborar cumpliendo de manera estricta las jornadas y los horarios de trabajo establecidos, considerando que las horas fijadas para el comienzo y fin de la jornada de labor, constituye el trabajo efectivo.

Art. 23.- Es obligación de todo el personal registrarse en las horas de ingreso y de salida de su lugar de trabajo, así como cada vez que tengan permiso dentro de una jornada de labores por cualquier circunstancia; a fin de evitar que el sistema de control proporcione platos errados. Se Miembros del Cuerpo Técnico, miembros cuerpo médico, utileros, conserjes internos del MRSC y los entrenadores por las circunstancias anotadas en el Art. 21 de este Reglamento.

Art. 24.- Los trabajadores que injustificadamente llegaren con más de cinco (5) minutos tarde de los horarios establecidos por el MRSC, al desempeño de sus labores y obligaciones, incurrirán en la falta de atraso, que será sancionado con un llamado de atención por escrito; sin perjuicio de aplicar las sanciones pecuniarias que trata el Art. 54 del Código de Trabajo en caso de reincidir en dicha falta.

Art. 25.- En caso que el trabajador llegare injustificadamente atrasado a su lugar de labores, en la forma expuesta en el artículo anterior, por más de cinco (5) días distintos en un mes, será considerado falta grave y por tanto motivo de visto bueno, para cuyo efecto se seguirá el trámite establecido en el Código de Trabajo y respetando las normas del debido proceso.

Art. 26.- La falta injustificada a una (1) jornada de trabajo constituye una falta disciplinaria, que será sancionado con una multa equivalente al cinco por ciento (5%) de su remuneración; si la falta injustificada fuere a dos (2) jornadas de trabajo la multa será del ocho por ciento (8%) de su remuneración; si la falta injustificada fuere a tres (3) jornadas de trabajo la multa será del diez por ciento (10%) de su remuneración; todo esto sin perjuicio que se le descuente la remuneración de los días no laborados. En caso que la falta injustificada sea por más de tres (3) días consecutivos o por más de cinco (5) días distintos en un período de un (1) mes será considerado falta grave y por tanto motivo de visto bueno, para cuyo efecto se seguirá el trámite establecido en el Código de Trabajo y respetando las normas del debido proceso.

Art. 27.- Si se suspendieran las labores en el MRSC por fiestas no previstas en el Art. 85 del Código de Trabajo, el empleador pagará al trabajador la remuneración completa, pero podrá compensarlo con el trabajo de otros días y



Avd. Montalvo entre 12 de Nov y Juan B Vela Edif Mushuc Runa 8G 2º piso



R.U.C. 1891736505001

Acuerdo Nº 197 28 de Abril de 2009

Teléfono- 032424045

Telefax- 032424045

en horas distintas a las señaladas en los respectivos turnos para cada trabajador, sin que signifique tiempo suplementario o extraordinario de trabajo.

Art. 28.- La omisión en el registro de asistencia se considerará como falta a su lugar de labores en la fracción correspondiente a la Jornada cuya entrada o salida no se hubiere registrado, considerando que tal registro de asistencia es la única prueba respecto de la asistencia del personal al cumplimiento de sus obligaciones.

Art. 29.- Ninguna persona podrá registrar la entrada o salida de otro trabajador, pues el registro de asistencia es una actividad personalísima e indelegable; esta inobservancia del Reglamento constituye falta grave y por tanto motivo de visto bueno, para cuyo efecto se seguirá el trámite establecido en el Código de Trabajo y respetando las normas del debido proceso.

Art. 30.- Todo trabajador que se ausente de su puesto de labores, dentro o fuera de las instalaciones de la institución, deberá comunicar y solicitar autorización de su jefe inmediato superior, su incumplimiento constituye una falta disciplinaria sancionada con multa del cinco por ciento (5%) de la remuneración, sin perjuicio que se le descuente su remuneración por el tiempo no trabajado.

Art. 31.- Además de las anotadas por ser MRSC una institución dedicada al deporte profesional como club especializado y teniendo algunos casos especiales se sancionarán a sus trabajadores en especial a los jugadores y miembros del cuerpo técnico de la siguiente manera.

6

LAS SIGUIENTES ACCIONES SON CONSIDERADAS AL INTERIOR DEL PLANTEL.

ACCIONES NEGATIVAS CONSIDERADAS COMO SANCIONES A LOS JUGADORES Y EL DOBLE AL CUERPO TECNICO.	TIPO DE FALTA LEVE (L) GRAVE(G) ATENTATORIA(A)	SANCION ECONOMICA LEVE (50 USD) GRAVE(100USD) ATENTATORIA (10% SUELDO)INFORME A LA COMISION DIRECTIVA.	QUIEN SANCIONA EL CUERPO TECNICO.
1.- LOS ATRAZOS A ENTRENAMIENTOS 1 A 10 MIN. DE 11 EN ADELANTE	FALTA LEVE FALTA GRAVE	50 USD 100 USD	EL CUERPO TECNICO. PREVIO INFORME DEL CORDINADOR.
2.- ATRAZOS A VIAJES, HORARIOS DE CONCENTRACION ETC.	FALTA GRAVE	100 USD	EL CUERPO TECNICO PREVIO INFORME DEL CORDINADOR.

R.U.C. 1891736505001

Acuerdo N° 197 28 de Abril de 2009

Teléfono- 032424045

Telefax- 032424045

3.- INCUMPLIMIENTO A LOS UNIFORMES DE VIAJE Y ENTRENAMIENTOS.	FALTA GRAVE	100 USD	EL CUERPO TECNICO PREVIO INF. CODINADOR
4.- ABANDONAR LA CONCENTRACION SIN AUTORIZACION DEL C.T.	FALTA ATENTATORIA	10 % DEL SUELDO	EL CUERPO TECNICO PREVIO INF. CODINADOR
5.- NO CUMPLIR LAS DISPOSICIONES DEL C.T EN ENTRENAMIENTOS, CONCENTRACIONES Y OTRAS ACTIVIDADES.	FALTA ATENTATORIA	10 % DEL SUELDO	EL CUERPO TECNICO
6.- FALTAR EL RESPETO A COMPAÑEROS, CUERPO TECNICO Y DIRIGENTES DEL CLUB.	FALTA ATENTATORIA	10 % DEL SUELDO	EL CUERPO TECNICO PREVIO INF. CODINADOR
7.-FINGIR ENFERMEDADES Y O LESIONES ASUNTOS MEDICOS EN REFERENCIA A LA SALUD.	FALTA ATENTATORIA	10 % DEL SUELDO	EL CUERPO TECNICO Y CUERPO MEDICO
8.- MOSTRAR INGESTA DE LICOR U OTRAS SUSTANCIAS SIMILARES EN ENTRENAMIENTOS Y CONCENTRACIONES	FALTA ATENTATORIA	10 % DEL SUELDO	EL CUERPO TECNICO, CUERPO MEDICO Y COORDINADOR.
9.- EL USO DE CELULARES EN EL ENTRENAMIENTO ALIMENTACIONES CONCENTRACIONES Y AREA DE LOS CAMERINOS ANTES Y DESPUES DEL PARTIDO OFICIAL Y CHARLA TECNICA.	FALTA LEVE	50 USD	EL CUERPO TECNICO Y COORDINADOR O JEFE DE LA DELAGACION.
10.- AGRESION INJUSTIFICADA AL JUGADOR CONTRARIO Y QUE SEA CASTIGADA CON TARGETA ROJA	FALTA ATENTATORIA	10% DEL SUELDO	EL CUERPO TECNICO Y O ACTA DE SANCIONES
11.- CONDUCTA INCORRECTA, SOBRE EXPULSIONES EN PARTIDOS OFICIALES Y AGRESION AL PUBLICO	FALTA ATENTATORIA CAUSAL DE DESPEDIDA	10% DEL SUELDO SEPARACION DEL JUGADOR	EL CUERPO TECNICO Y O ACTA DE SANCIONES
12.- EL DESORDEN DE LA VIDA PRIVADA, PREVIA INFORMACION CONFIRMADA CON PRUEBAS JUSTIFICADAS.	FALTA ATENTATORIA CAUSAL DE DESPEDIDA	SEPARACION DEL JUGADOR	DIRECTORIO

7

Avd. Montalvo entre 12 de Nov y Juan B Vela Edif Mushuc Runa SC 2º piso



**MUSHUC RUNA
SPORTING CLUB**

R.U.C. 1891736505001

Acuerdo Nº 197 28 de Abril de 2009

Teléfono- 032424045

Telefax- 032424045

13. ENTRENAMIENTOS EXTRAS SIN AUTORIZACION Y CONOCIMIENTO DEL CUERPO TECNICO	FALTA ATENTATORIA	10% DEL SUELDO	EL C.T. Y CORDINADOR EQUIPO
14. DECLARACIONES INCORRECTAS EN CONTRA DEL CLUB, CUERPO TECNICO, COMPAÑEROS Y DIRECTIVOS A LA PRENSA DEPORTIVA.	FALTA ATENTATORIA	10% DEL SUELDO	EL C.T. Y CORDINADOR EQUIPO Y GRABACIONES Y RECORTES DE PRENSA.
15.- AUSENCIAS INJUSTIFICADAS A LOS ENTRENAMIENTOS Y ACTIVIDADES NO OFICIALES PROGRAMADAS POR EL CLUB	FALTA GRAVE	100 USD	EL CUERPO TECNICO Y CORDINADOR
16.- AUSENCIAS INJUSTIFICADAS A LOS PARTIDOS OFICIALES Y ACTIVIDADES OFICIALES PROGRAMADAS POR EL CLUB	FALTA ATENTATORIA CAUSAL DE DESPEDIDA	SEPARACION DEL JUGADOR	EL C.T. Y CORDINADOR EQUIPO DIRECTORIO RESUELVE
17.- EL NO CUMPLIMIENTO A LAS DISPOSICIONES MEDICAS EN SU TRATAMIENTO Y RECUPERACION, COMO ATENCION MEDICA SIN AUTORIZACION DEL C.M. DEL CLUB	FALTA GRAVE	100 USD	EL C.T. Y CUERPO MEDICO.
18.- LAS AUSENCIAS AL CONTROL DOMICILIARIO CUANDO EL CUERPO TECNICO LO DISPUSIERE.	FALTA GRAVE	100 USD	EL C.T. Y CORDINADOR
19.- JUGADOR QUE REGALE UNIFORMES DEL CLUB.	FALTA LEVE	SE DESCONTARA EL VALOR DE LA PRENDA	EL C.T. , CORDINADOR Y UTILEROS
20.- JUGADOR QUE PARTICIPE EN JUEGOS DE AZAR.	FALTA GRAVE	100 USD.	EL C.T. , CORDINADOR O JEFE DE LA DELEGACION
21.- JUGADOR QUE DE UN MAL USO A LOS UNIFORMES E IMPLEMENTOS DEL CLUB TIRANDO AL PISO Y NO ENTREGAR A LOS UTILEROS.	FALTA GRAVE	100 USD.	EL C.T. , CORDINADOR O JEFE DE LA DELEGACION Y UTILEROS
22.- JUGADOR QUE SE NIEGUE A PRACTICARSE LOS EXAMENES MEDICOS ORDENADOS POR EL CLUB O SU CUERPO MEDICO.	FALTA ATENTATORIA CAUSAL DE DESPEDIDA	10% DEL SUELDO SEPARACION DEL JUGADOR	EL C.T., CORDINADOR , CUERPO MEDICO EQUIPO DIRECTORIO

8

R.U.C. 1891738505001
Acuerdo N° 197 28 de Abril de 2009

Teléfono- 032424045

Telefax- 032424045

23.-PERDIDA DE UNIFORME DE ENTRENAMIENTO O DE COMPETENCIA.	FALTA LEVE	SE DESCONTARA EL VALOR DE LA PRENDA.	EL C.T., COORDINADOR Y UTILEROS
24.- INDUMENTARIA DE JUGADORES INDIGENAS SERAN DE ACUERDO A SU ORIGEN.	FALTA LEVE	NO SERAN CONSIDERADOS PARTE DE LA DELEGACION	EL C.T., COORDINADOR Y UTILEROS
25.- EL NO CUMPLIMIENTO DE UN CONTRATO FORMADO.	FALTA GRAVE	DEBERA CANCELAR MINIMO CUATRO SUELDOS PARA FINQUITAR LA RELACION LABIORAL.	DIRECTORIO.
SANCIONES Y MULTAS AL CUERPO TECNICO			
25.- PRESENTACION TARDIA DE LA PLANILLA DE JUGADORES AL INSPECTOR O AL VEEDOR DE TURNO.	FALTA GRAVE	EL VALOR DE LA MULTA GENERADA	LA COMISION DE FUTBOL ACTA DER SANCIONES
26. RETRAZO CON EL TIEMPO ESTIPULADO PARA LA PRESENTACION DE JUGADORES EN LA CANCHA.	FALTA GRAVE	EL VALOR DE LA MULTA GENERADA	LA COMISION DE FUTBOL ACTA DER SANCIONES
27. FALTA DE INFORME TECNICO DESPUES DE CADA COMPROMISO.	FALTA GRAVE	100 USD	LA COMISION DE FUTBOL Y EL DIRECTORIO
28. EN CASO DE NO PRESENTARSE A LA RUEDA DE PRESA DESPUES DE CADA COTEJO.	FALTA GRAVE	EL VALOR DE LA MULTA GENERADA	LA COMISION DE FUTBOL ACTA DER SANCIONES
29. EN LOS DESPLAZAMIENTOS A CUMPLIR COMPROMISOS FUERA DE NUESTRA PROVINCIA Y CATON EL CUERPO TECNICO DEBE VIAJAR SIEMPRE CON SUS DIRIGIDOS	FALTA GRAVE	100 USD	COORDINADOR Y EL DIRECTORIO
30. RESPETAR LAS PLANIFICACIONES SEMANALES Y HACER USO DEBIDO DE LAS CANCHAS ESTABLECIDAS PARA LOS ENTRENAMIENTOS	FALTA GRAVE	100 USD	COORDINADOR Y LA COMISION DE FUTBOL
31. FALTA DE RESPETO DEL CUERPO TECNICO A LOS DIRIGENTES DEL CLUB.	FALTA ATENTATORIA CAUSAL DE DESPEDIDA	10% DEL SUELDO DE SEPARACION DEL CT.	EL C.T. Y COORDINADOR EQUIPO DIRECTORIO RESUELVE
32.- MIEMBRO DEL CUERPO TECNICO QUE PARTICIPE EN JUEGOS DE AZAR	FALTA GRAVE	100 USD.	EL C.T., COORDINADOR O JEFE DE LA DELEGACION

R.U.C. 1891736505001

Acuerdo Nº 197 28 de Abril de 2009

Teléfono- 032424045

Telefax- 032424045

33.- MIEMBRO DE CUERPO TECNICO O AUXILIAR QUE SE NEGUE A PRACTICARSE LOS EXAMENES MEDICOS ORDENADOS POR EL CLUB O SU CUERPO MEDICO	FALTA ATENTATORIA CAUSAL DE DESPEDIDA	10% DEL SUELDO SEPARACION DEL CT.	EL C.T., COORDINADOR, CUERPO MEDICO EQUIPO DIRECTORIO RESUELVE
34. MIEMBROS DEL CUERPO TECNICO QUE NO SE SE RADIQUEN EN LA CIUDAD DE AMBATO.	FALTA ATENTATORIA CAUSAL DE DESPEDIDA	SEPARACION DEL CT.	EL C.T. Y COORDINADOR EQUIPO DIRECTORIO RESUELVE
35.- MIEMBROS DEL CUERPO TECNICO QUE DE UN MAL USO A LOS UNIFORMES E IMPLEMENTOS DEL CLUB TIRANDO AL PISO, NO ENTREGAR A LOS UTILEROS.	FALTA GRAVE	100 USD.	EL C.T., COORDINADOR O JEFE DE LA DELEGACION Y UTILEROS
SANCIONES Y MOTIVACIONES EXTRAS			
35. PARTIDOS GANADOS DE LOCAL.	MOTIVACION ECONOMICA, CUANDO EL EQUIPO SE UBIQUE PRIMERO Y SEGUNDO LUGAR EN LA TABLA DE POSICIONES ACUMULADA, JUGADAS LAS 6 PRIMERAS FECHAS.	50 USD	GERENTE DEPORTIVO Y EL DIRECTORIO.
36. PARTIDOS GANADOS DE VISITANTE.	MOTIVACION ECONOMICA, CUANDO EL EQUIPO SE UBIQUE PRIMERO Y SEGUNDO LUGAR EN LA TABLA DE POSICIONES ACUMULADA, JUGADAS LAS 6 PRIMERAS FECHAS.	100 USD	GERENTE DEPORTIVO Y EL DIRECTORIO.
37. PARTIDOS PERDIDOS DE LOCAL.	DESCUENTO ECONOMICO EN EL ROL DE PAGOS. CULMINADA LA PRIMERA ETAPA DEL CAMPEONATO.	10% DEL SUELDO MENSUAL	SANCION ECONOMICA.

10

Anexos 3: Cuestionario realizado a los trabajadores.

CUESTIONARIO APLICADO

1. ¿El Club Deportivo cuenta con una Planificación Estratégica?

SI NO ☒

2. ¿Los empleados conocen sobre el tema de una Planificación Estratégica?

SI ☒ NO

3. ¿Existe una buena organización, motivación y comunicación a los socios?

SI NO ☒

4. ¿Conoce el personal administrativo sobre el marco legal y administrativo del Club?

SI ☒ NO

5. ¿Generan e innovan nuevas propuestas en beneficio del club y los socios?

SI ☒ NO

6. ¿El club cuenta con una visión a largo plazo?

SI ☒ NO

7. ¿El club logra alcanzar la misión que tienen propuesto?

SI NO ☒

8. ¿Dentro de la institución existen planes de comunicación: mensajes, canales y medios?

SI ☒ NO

9. ¿Los deportistas y técnicos tienen una buena relación con la federación?

SI ☒ NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Nombre: *Alexander López*

51

Anexos 4: Fotografías de los entrenamientos



Anexos 5: Fotografías de categorías formativas

